



# MUNKAERŐPIAC-ORIENTÁLT, VÁLLALKOZÓI KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSE

## A projektmenedzsment gyakorlata

Szűcs István – Nagy Adrián Szilárd

A tananyag elkészítését a Munkaerő-piaci igényeknek megfelelő, gyakorlatorientált képzések, szolgáltatások a Debreceni Egyetemen Élelmiszeripar, Gépészet, Informatika, Turisztika és Vendéglátás területen (Munkaalapú tudás a Debreceni Egyetem oktatásában) **TÁMOP-4.1.1.F-13/1-2013-0004** számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

**SZÉCHENYI** 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

**Sorozatszerkesztő:  
Dajnoki Krisztina**

**Szerzők:**  
**Szűcs István (1., 2., 3., 4., 5., 7. fejezet)**  
**Nagy Adrián Szilárd (4., 6., 7. fejezet)**

**Lektor:**  
**Gályász József**

Kézirat lezárva: 2015. július 10.

**ISSN 2416-1969**

**ISBN 978-615-80290-9-4**

Kiadja a Debreceni Egyetem.  
4032 Debrecen, Egyetem tér 1.  
Felelős kiadó: Az egyetem rektora

elektronikus változat  
Center-Print Nyomda, Debrecen  
2015.

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>ELŐSZÓ .....</b>	<b>5</b>
<b>1. A PROJEKT ÉS A PROJEKTMENEDZSMENT MEGHATÁROZÁSA .....</b>	<b>6</b>
1.1. A projekt definíciója és főbb ismérvei .....	6
1.2. A projektmenedzsment értelmezése.....	7
1.3. Projekttipológia.....	9
1.4. A projekt és az innováció kapcsolata .....	12
<b>2. A PROJEKT FOLYAMATA .....</b>	<b>17</b>
2.1. Projektciklus.....	19
2.2. Projektciklus menedzsment (PCM).....	21
2.3. Projektek kommunikációja.....	22
<b>3. PROJEKTEK SZERVEZETE.....</b>	<b>25</b>
3.1. Projektszereplők és a formális projektszerepek .....	28
3.2. Projektek alapvető szervezeti formái .....	30
3.2.1. <i>Lineáris-funkcionális projektstruktúra</i> .....	31
3.2.2. <i>Tradicionális projektre orientált projektstruktúra</i> .....	32
3.2.3. <i>Mátrix típusú projektstruktúra</i> .....	33
<b>4. PROJEKTEK TERVEZÉSE .....</b>	<b>35</b>
4.1. Helyzetelemzés, problémafeltárás (SWOT elemzés, problémafa).....	36
4.1.1. <i>SWOT analízis</i> .....	36
4.1.2. <i>Problémafa</i> .....	39
4.2. Célkitűzések meghatározása .....	42
4.3. Brainstorming és a projektötlet .....	45
4.3.1. <i>Ötletbörze (brainstorming)</i> .....	45
4.3.2. <i>Projektötlet</i> .....	48
4.4. Érintettek elemzése (Stakeholder analízis) .....	48
4.5. Stratégiaalkotás, logikai keretmódszer.....	52
4.6. Projektjavaslat.....	63
4.7. Projektgenerálás .....	65
4.8. Részletes projekttervezés .....	69
4.8.1. <i>Tevékenységek/feladatok tervezése</i> .....	70
4.8.2. <i>A projektek kommunikációs terve</i> .....	72
4.8.3. <i>Időtervezés</i> .....	74
4.8.4. <i>Erőforrások tervezése</i> .....	77
4.8.5. <i>Költségtervezés</i> .....	80
4.8.6. <i>Kockázatelemzés, kockázatmenedzsment</i> .....	86
4.9. Pályázatos projektek .....	89
<b>5. PROJEKTEK VÉGREHAJTÁSA ÉS ZÁRÁSA .....</b>	<b>93</b>
5.1. A projektmenedzsment szervezetének működése .....	93
5.2. A végrehajtás adminisztrációja .....	94

5.3. Projektellenőrzés, projektmonitoring és projektértékelés .....	98
5.4. Projektek zárása .....	99
<b>6. PROJEKTMENEDZSMENT TEVÉKENYSÉGET SEGÍTŐ SZOFTVEREK ....</b>	<b>101</b>
<b>7. MAGYARORSZÁG OPERATÍV PROGRAMJAI (2014-2020) .....</b>	<b>103</b>
7.1. Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP).....	104
7.2. Környezeti és Energiahatékonysági Operatív Program (KEHOP).....	105
7.3. Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program (EFOP).....	106
7.4. Integrált Közlekedésfejlesztési Operatív Program (IKOP) .....	107
7.5. Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (TOP) .....	108
7.6. Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program (VEKOP) .....	109
7.7. Közigazgatás- és Köszolgáltatás Fejlesztési Operatív Program (KÖFOP) .....	111
7.8. Rászoruló Személyeket Támogató Operatív Program (RSZTOP).....	112
7.9. Vidékfejlesztési Program (VP) .....	112
7.10. Magyar Halászati Operatív Program (MAHOP).....	113
<b>TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE .....</b>	<b>114</b>
<b>ÁBRÁK JEGYZÉKE .....</b>	<b>115</b>
<b>FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM .....</b>	<b>116</b>

## ELŐSZÓ

Már szinte közhelynek számít, hogy a gazdasági/társadalmi környezet rendkívül gyorsan változik napjainkban, a vállalkozások életében szinte állandósultak a termék- és technológiai váltások, a termelés/szolgáltatás szervezeti/szervezési megoldásainak újabb és újabb alkalmazásai, így elmondhatjuk, hogy a változásmenedzsment napi vezetői funkcióvá vált. A különböző szervezetek életében megjelenő változások megvalósítása szinte minden esetben projekteket generál, legyen az belső vagy külső finanszírozású, ezért a projektmenedzsment szerepe felértékelődött a mindennapokban.

Ebben a könyvben a projektek menedzseléséhez szükséges alapvető ismereteket kívánjuk bemutatni, ahol külön kitérünk a pályázatos projektekkel kapcsolatos kérdésekre. Maga a tananyag elsősorban a gyakorlatiasságra koncentrál, ezért a leghangsúlyosabb rész a projektek tervezése, mely pl. a pályázatíráshoz is komoly segítséget jelent. A pályázatokkal kapcsolatosan előljáróban megemlítjük, hogy elsősorban az Európai Unió társfinanszírozásában megvalósuló projektek sajátosságaira koncentráltunk, ezért bizonyos fejezetek tartalma is kifejezetten erre vonatkozik.

A könyv első és második fejezetében az általános projektmenedzsment alapjaival ismerkedhetnek meg az olvasók, a harmadik fejezet a projektek szervezeti kérdéseivel foglalkozik, míg negyedik fejezet már a konkrét projekttervezésre vonatkozik, mely az Európai Unió által elvárt logikai keretmódszer (*Logical Framework Approach*) szerint építkezik. Az ötödik fejezetben a projektek végrehajtásával és értékelésével foglalkozunk, míg hatodik fejezetben a projektmenedzsment tevékenységet segítő legismertebb szoftvereket mutatjuk be. A hetedik fejezetben röviden ismertetjük az 2014-2020-as EU tervezési időszakban hazánkban futó operatív programokat, mivel ezek keretein belül lehet majd pályázni és megvalósítani a legtöbb támogatást is igénybevevő projektet az elkövetkező néhány évben.

Ez a tananyag elsősorban a pályázatos projektek menedzselésével foglalkozik, de az általános vállalati szférában előforduló projektek menedzseléséhez ajánljuk Görög Mihály ilyen témájú könyveit (pl. Általános projektmenedzsment, Projektvezetés, stb.), melyek az AULA Kiadó gondozásában jelentek meg. Bízunk abban, hogy ez a tananyag jól kiegészíti az említett szerző ma már alapvetőnek tekinthető munkáit.

Mindezek alapján ajánljuk a könyvet mindazoknak, akiknek projektek menedzselésével kapcsolatos feladatokat kell ellátniuk a jelenben, vagy a közeli jövőben, különösen akkor, ha ez az EU pénzügyi alapjaihoz kapcsolódik. Kiemeljük, hogy szinte nincs olyan gazdasági társadalmi szféra (pl. a profit szféra vállalkozásai, szakmai érdekképviselői szervezetek, önkormányzatok, kutatóintézetek, felsőoktatási és közoktatási intézmények, nemzeti parkok, civil szervezetek, stb.), ahol napi szinten ne találkoznánk a projektekkel/pályázatokkal. Ezen túlmenően ezt a könyvet javasoljuk azoknak a graduális vagy posztgraduális képzésben részt vevő diákoknak, főiskolai és egyetemei hallgatóknak is, akik szeretnék elsajátítani a projektmenedzsment alapjait.

Debrecen, 2015. május

A szerzők

# 1. A PROJEKT ÉS A PROJEKTMENEDZSMENT MEGHATÁROZÁSA

A projektszerű/projektrendszerű feladat végrehajtás az általános menedzselési kultúra részeként napjainkra széles körben elterjedt. Mivel egy-egy projekt sok szinten, sokféle szempontból megjelenik (*pl. stratégiai, taktikai tervezések szintjén, végrehajtásnál, pénzügyi döntéshez, stb.*), nem lehet olyan általános leírási szabványt adni, ami minden helyzetben alkalmazható, de a legfontosabb tartalmi és formai elemek és a potenciálisan alkalmazható módszerek köre azért többé-kevésbé állandó.

A projekt rendszerű végrehajtási eljárás a különböző szervezetek számára általában akkor nyer aktualitást, ha valami olyan új és egyszeri feladatot kell teljesíteniük, amely különbözik az adott időszakra jellemző folyamatosan ellátandó napi feladataiktól.

## 1.1. A projekt definíciója és főbb ismérvei

A projekt fogalmának több meghatározása is létezik, melyek közül megpróbáltuk összefoglalni mindazon jellemzőket, amelyek a projektet, illetve az ún. „projekt-típusú gondolkodást” általában jellemzik. Mindenekelőtt leszögezhetjük, hogy a projekt nem sorolható a hagyományos szervezeti egységek megszokott napi rutin jellegű tevékenységei közé, hanem olyan egyedi szervezeti környezetben megtervezett és végrehajtott lépéssorozat, mely konkrét célt, illetve célokat meghatározott idő alatt kíván elérni és a célok eléréséhez meghatározott erőforrásokat (*humán, materiális és immateriális*) is rendel. Mindezek alapján, minden tevékenység-együttes projektnek minősül, amely adott célkitűzés elérését szolgáló összefüggő tevékenységekből áll, egységes menedzsment irányítása alatt, előre meghatározott idő- és költségkereten belül. A leginkább elfogadott meghatározás szerint, „*projekt minden olyan tevékenység, amely egy szervezet számára olyan egyszeri és komplex feladatot jelent, amelynek teljesítési időtartama, valamint teljesítésének költségei (erőforrásai) meghatározottak, és egy jól definiált cél elérésére irányul, azaz olyan valaminek a létrehozására, amely az adott időben a szervezet számára nem létező*” (Görög, 2007).

Amint már utaltunk rá, a projekt definíciójának a megfogalmazását nagyon sokan elvégezték, azokban apróbb különbségek felfedezhetők, de a többségük mind tartalmazza az alábbiakban bemutatásra kerülő ismérveket, amelyek egyértelműen azonosítják a projekteket:

- általában problémákat old meg, illetve kezel;
- rögzített célokkal rendelkezik, azaz célorientált;
- egyszeri tevékenység, illetve tevékenység sorozat jellemzi;
- humán, materiális és immateriális erőforrásokat igényel;
- újdonság tartalommal bír, az innovativitás elválaszthatatlan eleme;
- a projekt végrehajtójától függő és független kockázatokkal terhelt;
- rögzített idő és költségkerettel rendelkezik, ezért idő- és költségkorlátos;
- specifikus egymást követő fázisok, illetve tevékenységek jellemzik;
- olyan komplex feladat, amely számos szakterület együttműködését feltételezi;
- önálló szervezeti háttérrel rendelkezik a projekt futamidejére;

- dinamikus a végrehajtási igény, mivel gyakran a feltételek menetközben is változhatnak.

Összegezve az előzőeket elmondhatjuk, hogy a projektekre jellemző az egyediség, az összetettség és komplexitás a probléma megközelítésében/megoldásban, illetve a feladatok végrehajtásában, aminek érdekében megvalósul több szakmai résztvékenység egységes rendszerbe integrálása.

## 1.2. A projektmenedzsment értelmezése

A projektmenedzsmentet számos szerző megpróbálta az elmúlt időszakban definiálni és ennek megfelelően itt is számtalan definíció létezik. Ezek közül az egyik legátfogóbb a következő: *„a projektmenedzsment tudás, képességek eszközök és technikák alkalmazása a projekthez tartozó tevékenységek folyamán, oly módon, hogy az megfeleljen mindazok igényeinek és elvárásainak, akiknek a projekthez érdeke fűződik, illetve ezen igényeken és elvárásokon túl is hasznukra válják a projekt.”* A projektmenedzsment kifejezést a folyamatban lévő tevékenységek szervezés szempontjából történő megközelítésének leírására is használjuk.

A projektmenedzsment lényegét úgy is megközelíthetjük, hogy az a projekt szervezésére és irányítására létrehozott szervezeti egység. Jelentését tekintve kettős: (a) a projekt egészének megvalósulási folyamatát biztosító vezetési módszer, (b) másrészt a projekt irányítását végző vezetők csapata. A projektmenedzsment azonban egyszerűbben is meghatározható, ha azt mondjuk, hogy a projektmenedzsment a projektcikluson belüli különböző fázisok koherens és hatékony módon történő kezelésének képessége és folyamata.

A projekt menedzsmentet megközelíthetjük a funkcióin keresztül is melyek a következők: (1) a projekttervezés; (2) a projektszervezés; (3) a projektkoordinálás és irányítás, valamint a (4) projekt ellenőrzése és monitoringja.

Az első legalapvetőbb menedzsment funkció a *projekttervezés*, melyet mindenképpen csapamunkában érdemes végezni. A tervek készítésének általános célja a projekt létrehozásának előkészítése, illetve a szervezet céljai és tényleges lehetőségei közötti összhang keresése és megteremtése, ennek módjának, tartalmi összefüggéseinek bemutatása. A terv alapján dönthet érdemben a vezető az elképzelések megvalósíthatóságáról, a megvalósítás realitásáról, eredményességről, a vállalt kockázat mértékéről, illetve kritikus esetekben a működésképtelenségről. A projekttervezés fogalmát, mint projektszerű jövőalakítást is definiálhatjuk: a célok, az intézkedések, az eszközök, illetve a célok eléréséhez vezető utak szisztematikus és a jövőre vonatkozó átgondolását és meghatározását értjük alatta. A projekt tervezése gondolatosságában végig követi a jövőbeli cselekvést, mérlegeli a különböző cselekvési alternatívákat, és azok közül a leginkább megfelelőt választja. Fontos megjegyezni, hogy a projekttervezés folyamata rendszeres visszacsatolásokat (*feedback*) igényel. A tervezési folyamat végső eredménye az elkészült projektterv, ami pályázatos projektek esetében maga az elkészült pályázat.

A második projektmenedzsment funkció a *projektszervezés*. A projektterv megvalósításának sikeressége nagymértékben függ a projektmenedzsmenttől és az általuk irányított projektcsoporttól. Amikor egy feladatot megfogalmazunk, egy ötlet kidolgozását megkezdjük, már a megoldás lehetséges változatai mellett ösztönösen keressük azokat a személyeket, akiket a tervezett feladatok végrehajtására alkalmasnak találunk. Hatékony csapatot összeállítani nem könnyű feladat, mert olyan személyekre van szükségünk, akik (a) egy adott szakterület kiváló művelői, (b) alkalmasak team munkára, (c) elkötelezettek a projektért, (d) emocionálisan is kötődnek hozzá ráadásul a projekt időtartamára (e) rendelkeznek szabad kapacitásokkal. A projektcsoport/projekt team tagjai fontos szereplői a feladatok tervezésének és megvalósításának. Gyakori hiba, hogy a feladat részletes kidolgozásához előbb a résztvevők csoportját határozzuk meg, méghozzá azon az alapon, hogy ki ér rá, kinek nem okoz jelentősebb megterhelést a feladatsor elvégzése. A helyes sorrend mindig az, hogy előbb a tennivalókat tisztázzuk, pontosítjuk a fontosabb mérföldköveket és azok határidőit. Iránymutatást készítünk arra vonatkozóan, hogy hogyan képzeljük a megoldás lényegesebb tevékenységeit, majd mindezek ismeretében keressük a legalkalmasabb munkatársakat. A csapatépítés egyik fontos célja a projekt tagjainak személyes megismertetése egymással és a célok, kulcsfeladatok elfogadtatása a projekt résztvevőivel. A csapatépítés lényegében egy tréning, amely során annak is ki kell derülnie, hogy az előzetes válogatás valóban a kitűzött projektcél elkötelezett megvalósítóit, a csapatmunkára alkalmas, a szükséges szakmai ismeretekkel rendelkező és azokat megosztani képes munkatársakat vont be a projektbe. A projekt megszervezésekor a másik legfontosabb feladat a projekt szervezetének létrehozása és azon belül a szakmai és személyiségbeli jegyek alapján az egyes szerepek és az azokhoz kötődő feladatok meghatározása. A projekt szervezése során gyakran jelentkező feladat, hogy konzorciumot kell alakítani különböző típusú, nagyságú és érdekeltségű szervezetek bevonásával, ráadásul különböző beállítottságú és szakmai felkészültséggel rendelkező embereknek kell egy közös cél érdekében együtt dolgozniuk. Ez a feladat gyakran konfliktusokhoz vezet, ezért a projekt vezetőjének már a kezdeti időszakban számolni kell ezzel. Az eddigi tapasztalatok alapján elmondhatjuk, hogy nem létezik projekt konfliktus nélkül, különbség legfeljebb annyiban van, hogy ez milyen hatással volt a célok és eredmények időben történő realizálására.

A *projekt koordinációja és irányítása* klasszikus vezetői feladat, melynek kulcs tényezője a hatékony kommunikáció és a mindenkorli helyzetnek és feladatoknak megfelelő motivációs rendszer kialakítása. A projektvezetői alaptípusok megegyeznek az általános vezetéstudományi szakirodalmakban leírtakkal, ezért ehelyütt csak néhány alaptípus bemutatására szorítkozunk. A következő vezetési stílusok azok, amelyek legkönnyebben felismerhetők a különböző szervezetek projektjeinek menedzsmentjében: (1) *irányító típusú vezető* (megmondja, hogy mit, hogyan); (2) *meggyőző típusú vezető* (megmondja, hogy miért úgy); (3) *konzultáló típusú vezető* (meg lehet vele beszélni) és végül a (4) *megbízó típusú vezető* (csak a célt adja meg). A gyakorlat szerint nem a vezető kedvelt stílusa, hanem a vezetett szükséglete határozza meg, hogy melyik stílus lesz sikeres. A legfontosabb befolyásoló szempontok a vezetett felkészültsége, hozzáértése (szakmai) és a vezetett személyisége, hozzáállása és önbizalma. Az 1. ábrán összefoglalva mutatjuk be, hogy a projekt vezetőjének az ún, feladat-meghatározáskor mi mindenre kell figyelemmel lennie.





1. ábra: **Projektvezetés a feladat-meghatározás rendszerében**

Forrás: Horváth, 2003. ábrájának átdolgozása

A klasszikus vezetői funkciók része a *megvalósítás* eltéréselemzés segítségével történő *monitoringja* és az *ellenőrzés* is. A projekt sikerességének mérése, az előrehaladás vagy elmaradás értékelése folyamatos feladat a projektmenedzsment számára. Az önértékelés elengedhetetlen a projekt sikeressége szempontjából: amennyiben nem értékeljük aktuális helyzetünket és esetlegesen hibás módszereket használunk, vagy jó módszereket alkalmazunk, de rossz helyen és rossz időben a végrehajtás során, a projekt eljuthat olyan fázisba, ahol a hibák okozta eredmények már súlyosan, halmozottan mutatkoznak és esetlegesen már nem korrigálhatók. A folyamatos és rendszeres monitoring tehát saját érdekünk és csak másodsorban szolgálja a külső elvárásoknak való megfelelést. Az ellenőrzés során elsődlegesen a végrehajtás szabályszerűségére koncentrálnunk, ezért meg kell felelni különböző belső és külső jogszabályoknak. Belső szabály lehet pl. a projekt szervezeti és működési szabályzatában/kézikönyvében meghatározottak, mint pl. az utalványozás belső rendje, és külső szabályozás lehet pl. a közbeszerzés eljárásrendje. Pályázatos projektek esetében a pályázatban, illetve a támogatási szerződésben foglaltakhoz maradéktalanul igazodni kell. A nagyobb projektek esetében érdemes belső ellenőrzést is működtetni, amely ha jól végzi a dolgát, akkor nem lehet problémánk a küldő ellenőrzés során. A pályázatos projektek külső ellenőrzése során leggyakrabban a következőkre koncentrálnak: elszámolható költségek köre; az elszámolt költségek a tevékenységekhez kötődnek-e, azok jogosan merültek-e fel; az elszámolt költségek realitása; a vállalt feladatok és tevékenységek határidőre történő megvalósulása; munkaidő és munkabérelszámolás szabályszerűsége; a pénzügyi teljesítés adminisztratív rendje (pl. *jogosult aláírók, ajánlatkérés rendszere, ajánlatkérők száma és ajánlatadók függetlensége, szerződés dokumentációja, teljesítés igazolás módja, a kapcsolódó dátumok realitása, stb.*).

### 1.3. Projekttypológia

A projekteket nagyon sokféleképpen lehet csoportosítani (pl. *a szerint, hogy milyen mértékű változást jelentenek a szervezet számára, vagy a létrehozandó projekteredmény behatárolása alapján, stb.*), melyek közül talán az egyik leggyakoribb, amikor a

tevékenység, és/vagy az eredmény tartalma/jellege alapján történik a csoportosítás. Ezek alapján a projekteket alapvetően három fő csoportba sorolhatjuk: (1) kutatás-fejlesztési projektek (K+F); (2) beruházási projektek; és (3) szervezetfejlesztési projektek.

*Kutatás-fejlesztési projektek*<sup>1</sup> csoportjába sorolunk minden olyan projektet, amelynek eredményeként új termék vagy szolgáltatás vagy, új technológia jön létre, továbbá a meglévő termék, szolgáltatás vagy technológia javulása következik be, amelynek során általában az előállítás hatékonysága is javul és/vagy az előállítási költség csökken.

A *beruházási projektek* csoportjába sorolható minden olyan projekt, amelynek eredményeként valamilyen termék előállítására, vagy valamilyen szolgáltatás teljesítésére alkalmas létesítmény jön létre, vagy a már meglévő létesítmény kerül átalakításra bővítés, felújítás vagy rekonstrukció formájában (Görög, 2007.). Összegezve az előzőeket elmondhatjuk, hogy általános értelemben a beruházási projektek esetében termelő/szolgáltató infrastruktúrát hozunk létre. A beruházásokat szokás a szerint csoportosítani, hogy *termelő*, vagy *nem termelő*, azaz *produktív* vagy *improduktív beruházásokról* beszélünk-e. Tipikusan improduktív beruházásnak minősülnek a környezetvédelmi beruházások: pl. egy szennyvíztisztító mű megépítése és beüzemelése. A leggyakrabban a következők szerint csoportosítják még a beruházásokat: (1) *létesítő beruházások*, (2) *pótló beruházások*, (3) *bővítő beruházások*, illetve (4) *korszerűsítő beruházások*. A létesítő beruházásokat a szakzsargonban szokták „*zöldmezős beruházásnak*” is nevezni, ilyenkor egy teljesen új létesítmény kivitelezése és beüzemelése történik meg olyan területen, ahol még a közművek sincsenek kiépítve, míg a „*barnamezős beruházások*” abban különböznek az előzőtől, hogy ekkor valamilyen régebben esetleg más célra használt termelő/szolgáltató infrastruktúra egyes elemeit felhasználjuk (pl. a bezárt ipari üzem területén megvalósuló új más célú gazdasági tevékenységet szolgáló építmény a régi épületek felhasználásával.). A pótló beruházás során az elhasználandó tőke javak pótlása történik, a bővítő beruházás során általában a termelő kapacitások bővítése történik, mely egy mennyiségi bővülést jelent, szemben a korszerűsítő beruházásokkal, ahol minőségi változás történik.

A *szervezetfejlesztési projektek* csoportjába azok a projektek tartoznak, amelyek eredményeként egy adott szervezet működési körülményeinek és működési keretfeltételeinek új minősége jön létre: pl. üzleti működési folyamatok változása, a szervezeti struktúra átalakítása, a tulajdoni struktúra megváltozása, a szervezet tagjainak jelentős mértékű tovább-, vagy átképzése, stb.

A projekteket csoportosíthatjuk méretük alapján is, így beszélhetünk:

---

<sup>1</sup> A kutatás-fejlesztés, (*Research and Development, R&D*) röviden K+F a kreatív tudásbázis célzott, szisztematikus bővítése. A 2004. évi CXXXIV. törvény a K+F-re az alábbi fogalom meghatározásokat adja: a) alap kutatás: kísérleti vagy elméleti munka, amelyet elsősorban a jelenségek vagy megfigyelhető tények háttérével kapcsolatos új ismeretek megszerzésének érdekében folytatnak, anélkül, hogy kilátásba helyeznék azok gyakorlati alkalmazását vagy felhasználását; b) alkalmazott kutatás: tervezett kutatás vagy kritikus vizsgálat, amelynek célja új ismeretek és szakértelem megszerzése új termékek, eljárások vagy szolgáltatások kifejlesztéséhez, vagy a létező termékek, eljárások vagy szolgáltatások jelentős mértékű fejlesztésének elősegítéséhez, mely magában foglalja az alkalmazott kutatáshoz - különösen a generikus technológiák ellenőrzéséhez - szükséges komplex rendszerek összetevőinek létrehozását is, a prototípusok kivételével; c) kísérleti fejlesztés: a meglévő tudományos, technológiai, üzleti és egyéb, vonatkozó ismeretek és szakértelem megszerzése, összesítése, megosztása és felhasználása új, módosított vagy javított termékek, eljárások vagy szolgáltatások terveinek és szabályainak létrehozása vagy megtervezése céljából.

- *óriás projektekről*: sok milliárd eurós költségvetésűek, több évet is igénybe vesznek, feladataik jellemzően nemzetközi, megbízók általában valamelyik szupranacionális szervezet (pl. vízlépcsők, kőolajvezetékek építése, transzeurópai hálózat fejlesztése, stb.);
- *nagyméretű projektekről*: max. néhány milliárd eurós költségvetésűek több alprojektre és részprojektre osztható, általában országos szintű projektek (pl. nagy volumenű sportesemények, mint pl. olimpia lebonyolítása, autópályák, kikötők építése, stb.);
- *közepes méretű projektekről*: max. néhány millió eurós költségvetésűek, vállalatok, intézmények, illetve azok csoportjainak projektjei (pl. termelő szolgáltató infrastruktúrák (üzemek) létrehozása, K+F projektek, fesztiválok szervezése és lebonyolítása, stb.);
- *kisméretű projektekről*: max. néhány százezer eurós költségvetésűek, jellemzően kisebb (KKV) vállalkozások, intézmények, illetve azok csoportjainak projektjei (pl. kisebb termelő szolgáltató infrastruktúrák (üzemek) létrehozása, K+F projektek, kisebb rendezvények szervezése és lebonyolítása, stb.);
- *mikro projektekről*: max. néhány ezer eurós költségvetésűek, jellemzően vállalatok, intézmények, illetve azok csoportjainak mikroprojektjei (pl. termelő üzemekben egyes gépek, berendezések beszerzése és beüzemelése, oktatási projektek, reklámkampányok, stb.).

Amennyiben a projekteket a működési jellege alapján csoportosítjuk, beszélhetünk (1) *belső projektekről*, amikor a megbízó saját szervezetén belül adott témákra hoz létre projekteket; (2) *külső megbízásos projektekről*, ahol a megbízó a projekt véghezvitelére külső projektszervezettel köt szerződést és végül az (3) ún. *vegyes projektekről*, ami a belső és külső megbízásos projektek kombinációja, ahol mindig a belső projekt a meghatározó.

A különböző szervezetekben megvalósítható projektek, illetve azok egyes alprojektjei, szinte minden esetben besorolhatók az előzőekben bemutatott három alaptípusokba, azonban ezek konkrét megjelenési formája általában az alábbiakban felsorolásra kerülő alaptípusok szerint értelmezhető: (1) műszaki (létesítményi) projektek; (2) innovációs (fejlesztési, változási) projektek; (3) információ technológiafejlesztési projektek; (4) átalakulás-, válság-, ill. csődmenedzselési projektek; (5) vezetői információs rendszerek létrehozására irányuló projektek; (6) minőségmenedzsment projektek; (7) környezetvédelmi, ill. környezetgazdálkodási projektek; (8) termék-, ill. tevékenységszervezet fejlesztési projektek; (9) humánerőforrás-, működés-/szervezet- és vállalati kultúra fejlesztési projektek; (10) eredményesség javító projekt (pl. versenypozíció ill. piaci részesedés növelése).

A tervezett projektek megvalósulhatnak (a) *kormányzati szinten*, (b) a *profit szektorban*, azaz a *versenyszférában*, vagy akár (c) a *civil*, azaz a *nonprofit szférában* is.

A *kormányzati projektek* általános jellemzője hogy gyakran nagy technológiai bonyolultságúak és nagy volumenűek (pl. olimpia megrendezése, autópálya- és metróépítés, stb.), elsődleges a társadalmi igény, a megkívánt gyors átfutási idő és a jól mérhető mindenki által értelmezhető teljesítmény, illetve eredmény. A mindenkori megvalósítási költség és piaci érték fontos, de tudni kell, hogy a kormányzat általában közvetlenül nem érintett a létrehozandó termék/szolgáltatás nyereségességében és

gyakran korlátozza a szerződő fél profitját is. A projektválasztást gyakran befolyásolhatják a finanszírozó egyedi megkötései és a kormányzat gyakran egyoldalúan változtatja a specifikációkat. Általános a napi politika folyamatos beleszólása a történésekbe és a médiumok is folyamatosan figyelik az eseményeket (pl. 4-es metró, M0-ás autópálya, stadionok; stb.). Gyakran előfordul, hogy a kivitelezők átlépik az idő és költségkereteket, melynek gyakran az, az okozója, hogy a pályázó felek „túlzottan optimista” tender anyagokat készítenek, akadozik a kifizetés és ez különösen akkor problémás, ha a kivitelező erőn felüli előfinanszírozást vállalat a megbízás minden áron történő megszerzése érdekében. Az is gyakori, hogy a nyertes kivitelezők rendre pótköltségvetést nyújtanak be az „előre nem látható megnövekedett munkálatokra” hivatkozva, amit politikai támogatottsággal jellemzően meg is ítélnek nekik. Jelelemző ezekre a projektekre az is, hogy szinte minden tevékenység közbeszerzés köteles, vagyis a közbeszerzési törvényben megfogalmazottak szerint kell eljárni a nyertes végrehajtó szervezetek/vállalkozások kiválasztása során.

A *profit szektor* klasszikus projektjeinek jellemzője, hogy vélt, vagy valós piaci igény jelentkezik új termékekre/szolgáltatásokra, melyeket, ha kielégítenek elsődleges a projekt várható jövedelmezősége. Gyakori szempont a modernizálás, vagy reorganizáció is, amelyek elsősorban a hatékonyabb működést segítik elő, így az innováció szinte állandó eleme ezen szektor projektjeinek. Gyakran elfordul, hogy bizonyos projekteknek az a kiemelt céljuk, hogy erősödjön a piaci pozíció, csökkenjen a kiszolgáltatottság például a beszerzési piacokon. Ezeknek a projekteknek a döntési mechanizmusai rugalmasak, érzékenyek a változásokra a reakciósebességük messze meghaladja a kormányzati projekteknél tapasztaltakat.

A *nonprofit szektorban*<sup>2</sup> (jótékonyági-, szociális-, kereskedelmi-és nemzetközi szervezetek) a projektek jellemzője, hogy azokat a szervezet küldetéséhez, céljához kell illeszkedni. A projektválasztást gyakran a működés biztosítása motiválja. Hosszú távú projekteknél nagy óvatosságra van szükség, mivel ezen szervezetek finanszírozása gyakran bizonytalan, évről évre fluktuáló az anyagi támogatásuk. A precíz és minden részletre kiterjedő költség/haszon elemzés fokozottan lényeges a források bizonytalan jellege és a megmaradó szolgáltatási kötelezettség miatt. Számos alkalommal előfordul, hogy a politika által erősen befolyásoltak ezek a szervezetek, így egyaránt élvezik és elszenvedik annak minden előnyét és hátrányát (pl. *Norvég Civil Támogatás Alap pályázatainak nyertesei, stb.*).

#### **1.4. A projekt és az innováció kapcsolata**

A globalizációs folyamat átrendezte a vállalkozások üzleti környezetét, versenyelőnyeinek forrását. A vállalkozások versenyelőnyeiket ma leginkább a tudásalapú tevékenységek révén teremthetik meg. A tudásalapú gazdaság koncepciója előtérbe került az elmúlt évtizedben, amely a gazdaság tudástól, információtól és magas fokú szakképzettségtől való növekvő függését jelenti (OECD, 2005).

A tudásalapú gazdaságban a tartósan versenyképes vállalkozások tevékenységét a tudás középpontba állítása jellemzi: (1) magasan képzett munkaerőt foglalkoztatnak, (2) új tudást állítanak elő, (3) magas hozzáadott értékű outputot, (4) innovatív

---

<sup>2</sup> Összefoglalóan NGO-ók. (NGO = non-governmental organization)

termékeket/szolgáltatásokat/technológiákat hoznak létre. Csak ezek a vállalkozások tudják sikeresen venni a globális gazdaság által felállított akadályokat. Mindebből következik, hogy a vállalkozásoknak kapcsolati tőkéjüket kell fejleszteni, innovatív tevékenységet kell folytatni, tudatosan kell fellépni a piacon. Azt is el kell mondani, hogy az innováció, az innovatív fejlesztések bevezetése minden esetben projektrendszerű, ezért az innováció a legtöbb projektnek közvetlen velejárója.

Az innováció szorosan összekapcsolódik a K+F tevékenységekkel. Az innováció latin eredetű szó, jelentéstartalma; szakmai fejlesztés, újítás létrehozása, új ötlet megvalósítása (Tóthfalusi, 2002). Viszonylag új keletű fogalomról beszélünk, azonban mindeztidáig sokan, és sokféleképpen próbálták definiálni. A legtöbbet használt definíció Schumpeter-től származik, amelyet alapul vett az OECD is.

Amint említettük, az innováció elméleti alapjai legelőször 1934-ben Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) munkáiban jelentek meg. Ő a termelési tényezők új kombinációjában jelöli meg az innováció lényegét, mint törekvést. Schumpeter az innovációk következő típusait különböztette meg: (1) új termék/szolgáltatás előállítása/bevezetése, (2) új gyártási mód/termelési eljárás bevezetése, (3) új piac/elhelyezési lehetőség megnyitása, (4) új nyersanyag- vagy félkész termék-forrás megszerzése, (5) új szervezet létrehozása, vagy megszüntetése, iparági átszervezés. Álláspontja szerint ennek a törekvésnek a személyes hordozója rendszerint nem a feltaláló, nem is a feltalált eszközök tulajdonosa, hanem maga a vállalkozó, ugyanakkor lehetséges a különböző funkciók személyes egybeesése is. Felfogása számos vitatható vonás – főként az innováció és a vállalkozás egyenértékű, azonos tartalmú fogalomként kezelése – ellenére minden további innovációval foglalkozó elmélet kiindulópontja lett.

Napjainkban innováció alatt leginkább általánosan értendő és használt meghatározás a következő: „Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing-módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban” (Oslo Kézikönyv, 2005). A fogalom végső soron meghatározza az innováció területeit is:

- *Termék-innováció:* olyan áru vagy szolgáltatás bevezetése, amely – annak tulajdonságai és rendeltetése vonatkozásában – új, vagy jelentősen megújított. Ez magában foglalja a fejlesztésre vonatkozó részletes műszaki leírásokat, az összetevőket és anyagokat, a beépített szoftvert, a felhasználóbarát jelleget, vagy más funkcionális tulajdonságokat.
- *Eljárás-innováció:* új, vagy jelentősen megújított termelési vagy szolgáltatási módszer megvalósítása. Felöleli a technikában, a berendezésekben és/vagy a szoftverben bekövetkező jelentős változásokat.
- *Marketing-innováció:* olyan új marketing-módszerek alkalmazása, amelyek jelentős változást hoznak a termék/szolgáltatás tervezésben, a csomagolásban, a piaci megjelenésben, a reklámozásban, vagy az árképzésben. Az új módszerek az értékesítés növelését a fogyasztói szükségleteket, új piacok megnyitását, vagy a termékek új piaci elhelyezését célozzák.
- *A szervezési-szervezeti innováció* három területen hozhat újat: (1) az üzleti gyakorlatban, a munka irányításával kapcsolatos folyamatokban és menedzsment-rendszerekben, (2) a munkahelyi szervezetben, ami új szervezeti struktúrákat és új döntéshozatali eljárást eredményezhet; valamint a (3) külső kapcsolatokban,

melyek a más cégekkel és állami kutatóintézetekkel ápolts kapcsolatok jellegét foglalják magukba.

Az *Oslo Kézikönyv* kiemelt területként kezeli az innováció gyakorlati megvalósítását, az érintettek és érdekelték közötti kapcsolódások kialakulását, azaz az *innováció-politika* fontosságát. A kézikönyvben háromféle kapcsolódás került definiálásra:

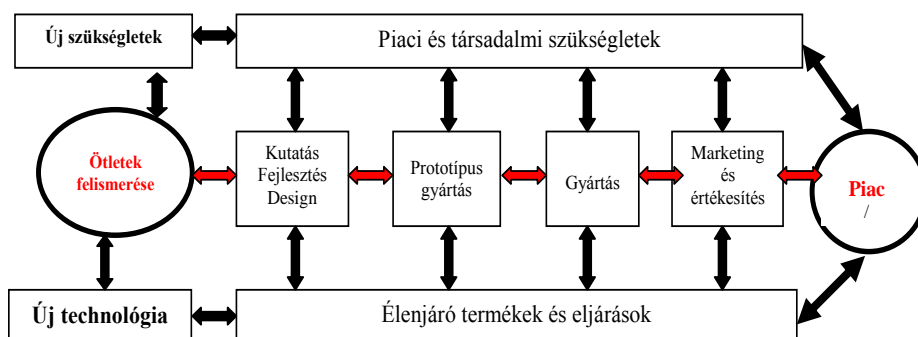
1. *Az innovációs együttműködés*: innovációs tevékenység érdekében folytatott aktív együttműködés más vállalkozásokkal vagy állami kutatóintézetekkel.
2. *Nyitott információs források*: nyilvánosan elérhető információforrások, melyek nem igénylik a technológia vagy a szellemi jogok megvásárlását, vagy együttműködést az eladóval.
3. *A tudás és a technológia megszerzése*: megvásárlása azon külső tudásnak és/vagy tudásnak és technológiának, amely a tőke árucikkeibe lett beépítve (gépezet, berendezés, szoftver), és azon szolgáltatásoknak, amelyek nem igényelnek együttműködést az eladóval.

Az *Oslo Kézikönyv* harmadik kiadása szerint *innovációs tevékenységnek* tekintendő: „mindazon tudományos, technológiai, szervezési, pénzügyi és kereskedelmi lépés, amely az innováció megvalósítását ténylegesen szolgálja vagy irányítja.” E definíció az innováció folyamatának valamennyi elemét magában foglalja. A K+F tevékenység nem közvetlen feltétele egy adott innovációnak, de prioritása természetesen nem kérdőjelezhető meg, szerepe az innovációban továbbra is megmarad. Az innovációt bárhog is definiáljuk, a lényeg, hogy olyan tevékenységről/termékről/technológiáról beszéljünk, amely valamilyen újítást testesít meg, emellett a piacon bevezetésre kerül. Az újdonság értelmezése idővel némileg változott, hiszen felismerték, hogy a vállalkozás versenykörnyezetének hiányos, vagy nem megfelelő leírása más dimenzióba helyezi az újdonság fogalmát: így „a világ, vagy a cég számára új” kifejezés helyett „a piac számára új” alapján kell értelmezni az újdonságtartalmat.

Az innovációt napjainkban rendszerint nem statikusan, hanem a vállalkozás megújulási folyamataként értelmezik. Hatásmechanizmusát mind horizontális, mind pedig vertikális összefüggéseiben, láncban határozzák meg. Az úgynevezett „horizontális” láncba beletartozik az (1) alap- és az alkalmazott kutatás, a (2) találmány, a (3) fejlesztés, az (4) ún. „engineering” tevékenység, a (5) kísérleti gyártás, a (6) termelés, a (7) marketing és az értékesítés is. Az ezek közötti szerves kapcsolat nélkül az innovációs folyamat valahol elakad, a kutatás, a termelés érdekei függetlenednek, az értékesítés pedig alárendelődik a termelés önállósult érdekeinek. A horizontális innovációs lánc szoros és rövid reakcióidejű koordinációt tesz szükségessé egyrészt a marketing és a kutatás-fejlesztés tekintetében, a kutatás-fejlesztés és a termelés, valamint a különböző termelő szervezetek között. Az úgynevezett „vertikális láncot”, a hatásmechanizmust, az innováció horizontális láncának mozgató erői, cél- és kapcsolatrendszer határozza meg, kijelölve ez által működésének mozgásterét is. A vertikális hatásmechanizmus, azaz a társadalmi-gazdasági környezet fő elemei a következők: (1) a politikai és a gazdasági alrendszer, (2) s az ezeket összekapcsoló intézmények (a gazdaságirányítás és szervezet-rendszer) és (3) a vállalati szervezetek. A vertikális hatásmechanizmusban a különböző szintek közötti kapcsolat jellege meghatározza a horizontális lánc integráltságának fokát. Az innovációs folyamat integráló egységeként a piaci K+F vagy a termelés állhat előtérben.

Hiánygazdálkodásban a termelés megfelelő ütemezése és allokációja a szervezet fő gondja. Ilyenkor a termelés lesz az integrátor. Piaci viszonyok intenzív hatása esetén a marketing funkció játssza az integráló szerepet. Olyan periódusokban, amikor új termékek, technológiák kidolgozása (átvétele) a versenyképesség feltétele, a K+F integráló szerepe kerül előtérbe (Tolnai, 2005).

Ahogy a 2. ábrán látható, a folyamat egyes elemi egymásra épülnek, időben elkülönülve vesznek részt az innováció folyamatában. E modelleken belül megkülönböztetünk (1) kereslet vezérelt innovációt, ebben az esetben a piaci igények (vevők) generálták az innovációt és (2) kínálat vezérelt innovációt, melyet az alkalmazott kutatás eredménye generálta. A 2. ábra alapján látható, hogy a modell a keresleti és kínálati elemeket egyaránt tartalmazza és szemlélteti – a visszacsatolások révén – a piaci folyamatok és a környezeti tényezők hatásait is.



2. ábra: A Rothwell-féle visszacsatolós innovációs modell

Forrás: Rothwell, 1986. hiv. Baranya Megyei Vállalkozó Központ, 2007. alapján saját szerkesztés

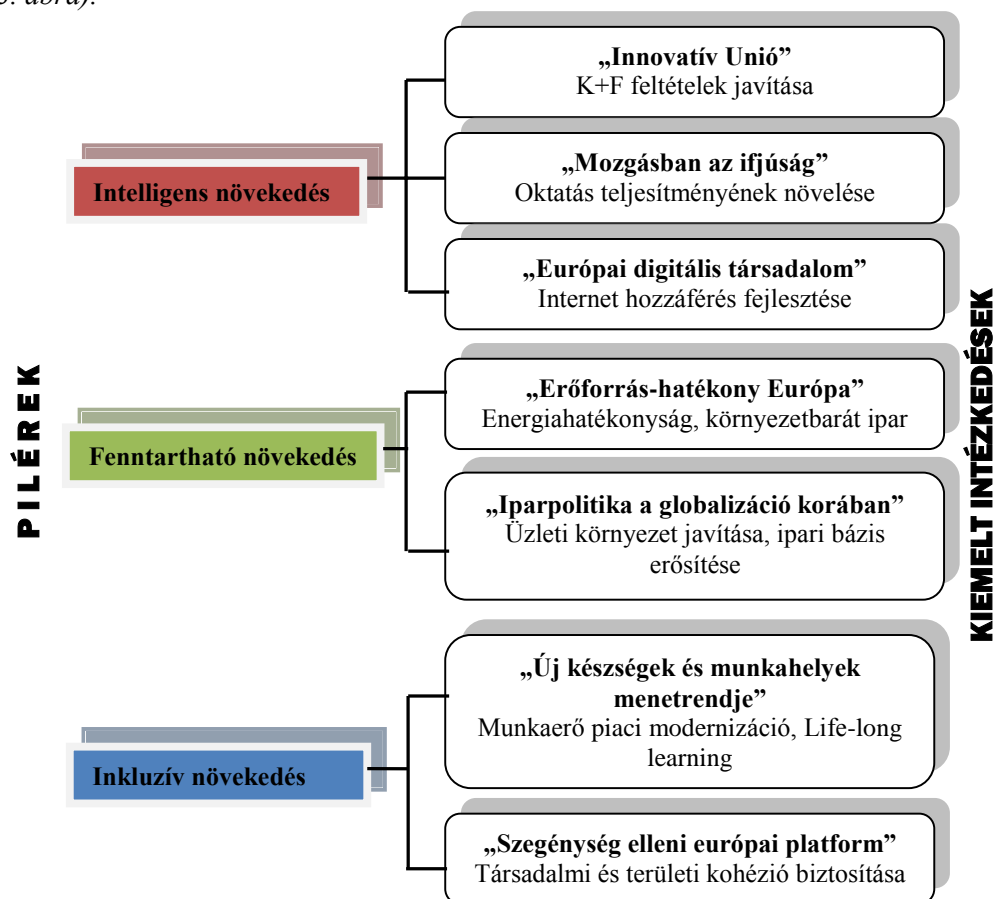
Innovációs tevékenységgel egy vállalkozás általában a következő eredményeket tudja elérni: (1) új piacok feltárása, (2) termékválaszték bővítése, (3) a jelenlegi termék/szolgáltatás/technológia leváltása, (4) a termelési folyamat optimalizálása, (5) minőségjavulás, (6) kiadások csökkentése, (7) anyagszükséglet csökkentése, (8) kézimunkaerő csökkentése, (9) környezetterhelés csökkentése, (10) alkalmazkodás a megváltozott gazdasági és politikai szabályozásokhoz.

Az innovációt mindenképpen egy eszköznek kell tekinteni, amellyel a vállalkozás a jövedelemtermelő-képességét és saját értékét növelni tudja. Az innovatív vállalkozás tehát olyan versenyelőnyöket tudhat magáénak, amelyek hosszú távon biztosítják a megfelelő piaci pozícióját. Ahhoz, hogy egy vállalkozás innovatív legyen, a fentiek alapján a következő tényezőket kell szem előtt tartania: (1) kiterjedt kapcsolatrendszer kialakítása és fenntartása, (2) megfelelő tudásszint biztosítása, (3) K+F tevékenység végzése, (4) magas hozzáadott értéket képviselő termékek/szolgáltatások előállítás, (5) gyors reakciókészség és (6) kezdeményező-készség.

Az innovációk létrehozásának, és az innovatív szervezet működésének alapja, ha egy jól megtervezett, tudatos stratégia mentén működik. A stratégia tervezésének minden vállalatnál nagy jelentősége van, azonban az innovatív vállalkozások esetében ez különösen fontos, hiszen ők azok a vállalkozások, akik a legkönnyebben buknak el a

gyorsan változó piaci körülmények között speciális tevékenységük miatt. A stratégia lényege, hogy a legkönnyebben jussanak el a kutatás-fejlesztéstől a termék/szolgáltatás/technológia elkészítésén keresztül a piacra.

Az Európa 2020 stratégiában az Európai Bizottság kiemelten kezeli a kutatás és innováció szerepét. Az innováció kiemelt szerepét támasztja alá és hangsúlyozza az EU 2000 stratégiában megfogalmazott kiemelt kezdeményezés is, az „Innovatív Unió” (3. ábra).



3. ábra: Az EU 2020 stratégiájának elemei

Forrás: Sebők (2011)

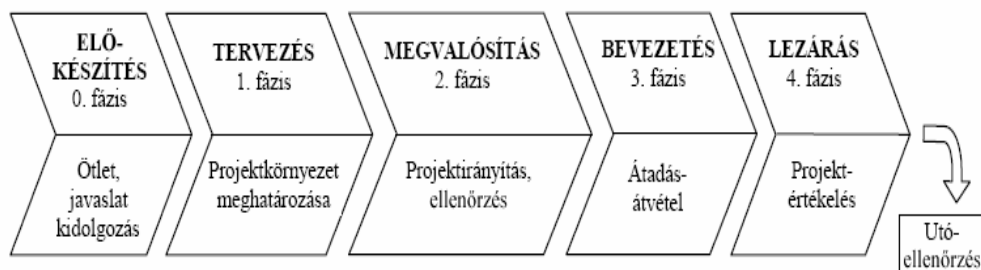
Ez a kezdeményezés az innovációs partnerség koncepciójának bevezetését tűzi ki célul. A koncepció bevezetésének szükségességét abban látja, hogy közvetítő szerepet töltsenek be a tudomány és az innovatív megközelítések gyakorlati alkalmazásában.

Végezetül az innováció kapcsán ismételten hangsúlyozzuk, hogy ugyan nem minden projekt tartalmaz innovatív elemeket, de minden innovatív fejlesztés feltételezi a projektek létét, a projekt rendszerű bonyolítást, ezért a projektmenedzsment és az innováció-menedzsment egymással rendkívül szoros kapcsolatban állnak.



## 2. A PROJEKT FOLYAMATA

A projekt folyamata, függetlenül attól, hogy milyen tartalommal bír, egy jól meghatározható, döntően azonos életciklusnak megfelelően zajlik. Ha eredményesek akarunk lenni, a projektet szakaszokra, fázisokra bontjuk (4. ábra). Azért kell fázisokra bontanunk a projekt munka folyamatát, hogy az egyes szakaszok végén kontrollt tudjunk gyakorolni. Értelmszerűen, minden szakasz kimenete a következő szakasz bemenete, így ebből a „bemenetből” indulhat a soron következő feladatok kidolgozása. Az egyes fázisok lezárása egyben egy döntési pont is, itt kell a projekt vezetésének összevetnie a terveket és elvárásokat a már elkészült eredménnyel. Csak akkor szabad az egyik fázisból a másikba lépni, ha elégedettek vagyunk az ott elkészült termékekkel.



4. ábra: Az 5 fázisú projektfolyamat

Forrás: Gyulay, 2004.

*Előkészítés (0. fázis):* az előkészítő fázis a stratégia és a meghatározott célok alapján felmerült feladat előzetes kidolgozását tartalmazza. A projekt indítása szempontjából ennek a munkának meghatározó szerepe van, mivel a döntéshozók az ebben a szakaszban kidolgozott projekt javaslat alapján kapnak képet az adott feladról. A projektek indításának másik forrása a felmerült ötletek, javaslatok kezelése és megfeleltetése a stratégiai célkitűzéshez (Gyulay, 2004).

A *témajavaslat* bemutatása két nézőpontból történik, egyrészt a várható eredmény, az elvégzendő feladatok és azok kockázatai, másrészt a szükséges erőforrásigény oldaláról. Az itt kialakított tervszámok alkotják a témajavaslat megvalósításához szükséges erőforrások keretszámait. A tervezési szakaszban ezek a keretszámok kerülnek részletes lebontásra az egyes feladatok figyelembevételével. Amennyiben a vezetés a projektjavaslatot elfogadja, akkor ez a javaslat – tervlap/pályázat – a projektindító okmány szerepét tölti be. A vezetői döntéssel egy időben kell kijelölni a projektmenedzser személyét, hogy a következő munkafázis zökkenőmentesen elkezdődhessen. A projekt menedzser az indítás időpontjában rendelkezésre álló dokumentumok alapján javaslatot tesz a „projektmag” összetételére, amely a vezetői értekezlet döntése alapján kerül véglegesítésre.

*Tervezés (1. fázis):* a projekttervezési szakasz célja egyértelmű alap megteremtése és biztosítása a későbbi végrehajtási, megvalósítási munkákhoz. Egy projekt megtervezés komplex feladat, melynek minősége döntő módon kihatással van a projekt sikerére, (Gyulay, 2004).

Minden tervezési folyamat először a nagyvonalú tervek elkészítésével indul, és azután következik ezek finomítása. Az elsődleges – még nagyléptékű – tervezés elkészítése után érdemes megrendezni az ún. „kick-offmeetinget”, ahol a projekt vezetősége és a projektmag vesz részt. Az ülés egyetlen napirendi pontja a projekt alapító okiratban foglaltak ismertetése és ennek tartalmának elfogadása alapján a projekt megállapodás megkötése a megrendelő projekt tulajdonos és a projekt szervezet között. A projekt megállapodás megkötése után folytatódhat a tervek részletes lebontása. A projektterv egyik lényeges funkciója, hogy a megvalósításban résztvevők között hatékony kommunikáció legyen. Ennek a fontos követelménynek a projektterv csak akkor tud megfelelni, ha az adott tevékenység időbeni összefüggéseit grafikusan úgy jeleníti meg, hogy azok függősége egyértelműen látható és az időterv részletessége megfelel a kivitelezők információigényeinek.

*Megvalósítás (2. fázis):* a projekt végrehajtási (implementációs) szakasz célja az előzetesen definiált és megtervezett projekt megvalósítása. A projekt sikerének előfeltétele, hogy a megvalósítás fázisában kövessük az eseményeket, időben vegyük észre a tervhez képest mutatkozó eltéréseket (terv/tény analízis) és tegyük meg a szükséges intézkedéseket. A részfeladatok végrehajtásának követése nem merülhet ki abban, hogy rögzítjük az esemény tényleges kezdési és befejezési időpontját, a felmerült költségeket, stb., hanem a projektmenedzsernek ezek hatását folyamatosan elemeznie kell. A következetes monitoring alapján egy-egy részfeladat teljesítésének elmaradása azonnal szembetűnik. Ilyenkor kisebb-nagyobb változtatásokat kell kezdeményezni, illetve végrehajtani az eredeti tervben ahhoz, hogy projektünk legfontosabb jellemzői megtartsák az eredeti célkitűzésekben megfogalmazottakat. A monitoring feltételezi az események valóságos adatainak rögzítését, a folyamatosságot és egy rendszerszemléletű felügyeletet. A projektünk monitorozása ne merüljön ki a feladatok és határidők követésében, hanem kísérjük figyelemmel a költségek alakulását, az erőforrások rendelkezésre állását is (Gyulay, 2004).

Ebben a szakaszban kiemelt hangsúlyt kap a változáskezelés, hogy a munka során felmerülő változási igényekkel kapcsolatos feladatok, ill. módosítások időben bekerüljön a végrehajtási tervbe. A változás tulajdonképpen beavatkozás a megtervezett, megteremtett fejlesztési rendbe. A módosítások dokumentálása tartalmazza a projekt várható eredményeire gyakorolt hatásokat. A változáskezelés lépései a következők: (1) helyzetáttekintés; (2) hatáselemzés; (3) beavatkozás az eltérések alapján és a módosítások közzététele; (4) a vezetés tájékoztatása. A helyzetáttekintést az írásos beszámolók, jelentések és a projektáttekintő ülések teszik lehetővé. A célszerűség alapján indokolt szűrni a módosítási igényeket és a végrehajtását, értékelési szempontok szerint csoportosítani, illetve kivitelezését tervezni. Minden változás maga után vonja az erőforrások és költségek újratervezését is. Minél korábban következik be a változás teljesítése, annál kisebbek lesznek a negatív hatások, ugyanis a végrehajtott változások minden esetben érintik az időtartamot és a költségeket (Gyulay, 2004.).

*Bevezetés (3. fázis):* a bevezetés fázis során a megvalósítási fázisban kifejlesztett projekttermék bevezetését kell elvégezni, azaz a környezet felkészítését, a szükséges szabályozások, utasítások elkészítését, valamint a szakemberek képzését, betanítását. A bevezetési szakasz a készre jelentett projekt eredmény átadásával veszi kezdetét a

megrendelő, kliens vagy felhasználó részére, ami tartalmazza az átadás-átvételi dokumentumokat, és a megkívánt vagy szükséges dokumentációt (*pl. műszaki termékeknel a kezelési, karbantartási, javítási utasításokat, szükség szerint a gyártási, ill. összeállítási terveket, stb.*). Az átadás-átvétel eljárás sikeres lebonyolítását átadás-átvételi jegyzőkönyvben kell rögzíteni. Az átadás általában hosszabb folyamat, ahol fontos szempont a jó dokumentáltság a későbbi esetleges viták elkerülés érdekében (Gyulay, 2004).

**Lezárás (4. fázis):** a projektmunka befejezése a projekt lezárásával végződik. A projektben lévő függő ügyeket, folyamatokat el kell helyezni a standard szervezetben, felsorolva a folyamatosan végzendő, illetve a befejezéshez kapcsolódó feladatokat megjelölve a felelős személyt, szervezeti egységet. A projektmunka lezárása során a projekt valamennyi munkatársát és erőforrását vissza kell helyezni a funkcionális szervezetbe. A projektmunkatársak különleges teljesítését javasolt jutalmazni, ezáltal később motiváltabban állnak a projekt feladatokhoz.

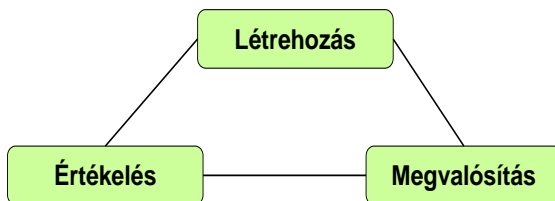
**Utóellenőrzés (+1. fázis):** a projekt lezárását követően leghamarabb egy évre utóellenőrzés keretében érdemes megvizsgálni, hogy az adott projekt által kifejlesztett eljárás, technológia, stb. az indító dokumentumban foglaltakhoz viszonyítva milyen eredményt és hatásokat hozott, illetve a tervezettektől való eltérést mi eredményezte.

## 2.1. Projektciklus

Projekt-cikluson egy projekt tervezésének és végrehajtásának folyamatát értjük, mely a projekt ötlet felmerülésétől a projekt megvalósulásáig terjedő időszakot foglalja magában. A ciklus olyan struktúrát kínál, amely biztosítja az érdekcsoportok véleményének kikérését és a releváns információk rendelkezésre állását, így kellően megalapozott döntéseket lehet hozni a projekt futamidejének kulcsfontosságú szakaszaiban.

A projektciklus fogalma segítségével nagyon jól bemutatatható, hogy melyek azok a szakaszok, amelyek nagy valószínűséggel valamennyi projektben előfordulnak. Ugyanazt a megközelítést használhatjuk akkor, amikor egy egyszerű gondolatot szeretnénk megvalósítani egy projekttel a szervezeten belül, illetve amikor egy külső szervezet által támogatott projektről van szó.

A projekt kezdetétől a végéig három fő lépcsőn kell végighaladni, melyekre gyakran a „projektháromszög” kifejezéssel utalunk (5. ábra). A projektháromszög 3 fő összetevőből áll: (1) a projekt létrehozása; (2) a projekt megvalósítása és (3) a projekt értékelése.



5. ábra: Projektháromszög (1-3)

Forrás: Tempus Közalapítvány (2003)

A projektháromszög mindhárom összetevőjét további szakaszokra bonthatjuk le. Ha ezt megtesszük, akkor megkapjuk az úgynevezett projektciklust (6. ábra). A projektháromszög alapelemei az alábbi módon bonthatók további szakaszokra:

1. *A projekt létrehozása:*

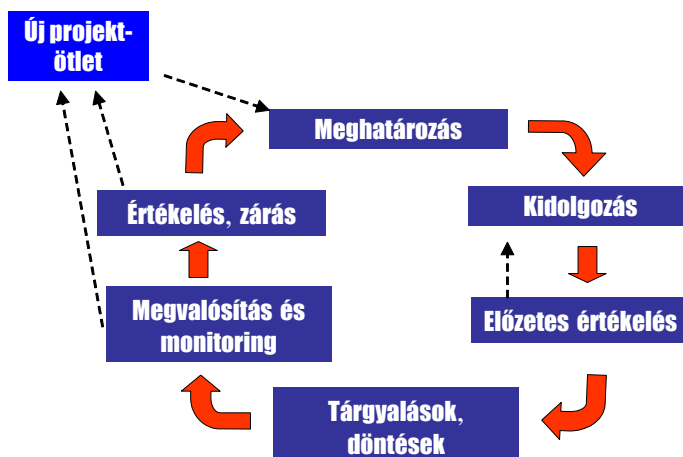
- a projekt meghatározása, azaz a projekttel megvalósítható elképzelések meghatározása és feltérképezése;
- a projekt kidolgozása, vagyis a projekt alapgondolatának gondos kidolgozása;
- a projekt előzetes értékelése, mely szorosan kapcsolódik a projektkidolgozáshoz;
- a projekttel kapcsolatos tárgyalások és döntések, mely pályázattal megvalósítandó projekt esetében a pályázat benyújtása ahhoz a külső támogató szervezethez, amelytől a projekt részbeni finanszírozását várjuk, de ide tartoznak egyébként a törvény által előírt engedélyekre, az erőforrásokra, a finanszírozásra, valamint a projekt megvalósítására vonatkozó megállapodások is.

2. *A projekt megvalósítása:*

- a projekt végrehajtása az előzőleg elfogadott módon, valamint rendszeres időközönként végzett monitoring annak megállapítására, hogy a projekt a terv szerint halad-e, valamint folyamatos ellenőrzés azért, hogy megfelelünk-e a vonatkozó külső és belső jogszabályoknak.

3. *A projekt értékelése:*

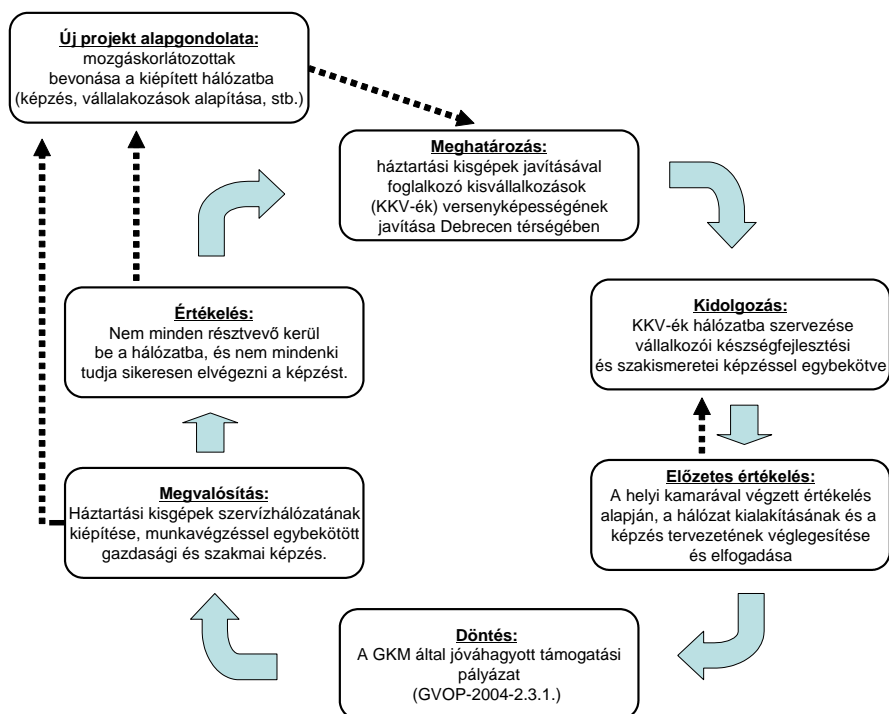
- amikor a projekt befejeződik, a projekt eredményeit értékelni kell, és új projektek alapgondolatai születnek/szülehetnek meg.



6. ábra: **Projektciklus (EU ajánlás)**

Forrás: Damjanovich – Hermándy – Berencz, 2003.

A projekt ciklus működése során, a projekt előkészítői, a projekt előzetes értékelését végzők és a projektet finanszírozók visszajelzéseket adnak egymásnak. Ez szinte minden projektben megtörténik valamilyen hivatalos vagy nem hivatalos úton. Emellett egyes projektek megvalósítása során olyan technikai problémák is felmerülhetnek, amelyek további értékelést és egyeztetéseket tesznek szükségessé. A következőkben egy egyszerűsített példán keresztül kívánjuk bemutatni a projekt ciklus egyes szakaszait tartalommal feltöltve, úgymond működésének közepette (7. ábra).



7. ábra: **Projektciklus és tartalom (egyszerűsített példa)**

Forrás: Szücs – Grasselli, 2004.

## 2.2. Projektciklus menedzsment (PCM)

A Projektciklus menedzsment (*Project Cycle Management*) az 1980-as évek végén, az OECD Fejlesztés-támogatási Bizottság eredményességre vonatkozó elemzéseiből fejlődött ki. Az Európai Bizottság a projekttervezés és projektirányítás minőségének javítása érdekében, a 90-es években vezette be általános használatát, mivel a támogatott programok nagy többsége igen alacsony szintű eredményeket mutatott. Az értékelések többek között a gyenge projekttervezésre és előkészítésre, a számos irreleváns kedvezményezettre, a kockázatok hiányosan figyelembevételére, a hosszú távú fenntarthatóságot befolyásoló tényezők és a múltbeli tapasztalatok figyelmen kívül hagyására vezették vissza a projektek eredménytelenségét.

A PCM-re mindenekelőtt a szektorális megközelítés, a keresletvezérelt megoldások, a fejlett elemzési technikák, a célorientált tervezés, mérhető hatások, a minőség hangsúlyozása, a fenntarthatóság figyelembe vétele és az egységes formátumok jellemzőek. A projektciklus irányítás integrálja az egyes szakaszokat, lehetővé téve az adott kérdések szisztematikus vizsgálatát, olyan módszer és metodika révén, amely biztosítja, hogy a célok és a fenntarthatósághoz kapcsolódó kérdések szem előtt maradjanak. A PCM, a fennálló helyzet részletes értékelésének előírása és a logikai keretmátrix alkalmazása révén arra kényszeríti a szakembereket, hogy a kedvezményezettek valós igényeire koncentráljanak és a fenntarthatóságot biztosító szempontokat kezdettől fogva vegyék figyelembe a projekttervezés során. A PCM egyik erőssége az, hogy a dokumentumokat minden releváns kérdés kapcsán egységes

forma szerint strukturálja, beleértve a projekt kiindulási feltételezéseit is. Ezeket a kérdéseket a projektciklus minden egyes szakaszában felülvizsgálják, módosítják, amennyiben ez szükséges, és továbbviszik a következő szakaszba. Ez a rendszer egyértelművé és áttekinthetővé teszi a projekt koncepcióját és kontextusát.

Az előzőeket összegezve – az EU által elvárt és javasolt – PCM alapelveit a következőképpen foglalhatjuk össze:

- a *projekt-ciklus szakaszainak következetes betartása*, amely strukturált és megfelelő információn alapuló döntéshozatali eljárást biztosít;
- a *részvétel biztosítása*, a projektciklus kulcsfontosságú szakaszaiban szervezett workshopok és a projekt céljainak a kedvezményezettek részére nyújtandó tartós előnyök/hasznok formájában történő megfogalmazása révén;
- a *partnerség*, a *horizontális célkitűzések* és a *fenntarthatósági szempontok* figyelembe vétele a tervezés során;
- *logikai keretmátrix alkalmazása*, amely konzisztens elemzési módszert biztosít a projekttervezés és a végrehajtás folyamatában;
- *integrált megközelítés*, amely az egyes projektek céljait összekapcsolja az EU célkitűzéseivel és a partnerországban belüli nemzeti és szektorális célkitűzésekkel.

### 2.3. Projektek kommunikációja

A projektkommunikáció funkciója a projektfolyamathoz szükséges információk összegyűjtése, rendszerezése és kölcsönös információcsere a projekt céljainak elérése érdekében. A projektkommunikáció feladata a projektagok és egyéb érintettek közötti információcsere és tájékoztatás, amely a kölcsönösségen/vízonosságon alapul.

A projektmunka eredményességéhez nagymértékben hozzájárul a teljes időszak alatt végzett kommunikációs tevékenység is. Ez az a tevékenység, amelynek tervszerűen felépített és végrehajtott lépéseivel, a jól megválasztott kommunikációs csatornák alkalmazásával jelentősen fokozható a projekt eredménye.

Általában egy szervezeti projekt kommunikációs folyamata a belső kommunikáció eszközeinek használatára korlátozódik. Amennyiben a projekt jelentős hatással van a külső felek egy meghatározott célcsoportjára, külső kommunikációs eszközök is alkalmazásra kerülnek. A projektkommunikáció így alapvetően *belső* és *külső kommunikációra* különíthető el.

A projekt *belső kommunikációja*, azaz a projekt tervezésében és végrehajtásában résztvevő szakemberek közötti belső információ áramoltatás a hatékony működés egyik legfontosabb eszköze. Már a projektek tervezésénél elengedhetetlen feltétel a projektet tervezők, a különböző szakterületek képviselői, a gazdasági-pénzügyi oldalt képviselő szakértők és a döntéshozók közötti eredményes kapcsolattartás. A belső projektkommunikációval kapcsolatban elvárt viselkedéshez tartozik többek között a pontosság a találkozókban, a telefonálás/netezés/elektronikus levelezés mellőzése a projektmegbeszéléseken. A találkozókban lehetőleg személyesen kell részt venni, nem célszerű mindig helyettesít küldeni. A jelenlévő projektagok rendelkezzenek döntési jogosultsággal, a hiányzók fogadják el a közös döntést. Az eredményekért közösen vállalják a felelősséget. A projekt folyamata során törekedni kell:

- a projektszervezet tagjainak és az érintettek folyamatos informálására,
- biztosítani a projekt előrehaladását és minőségét a feladat kontrolljával, illetve az eredmények elfogadtatásával,
- a projekt erőforrásainak folyamatos koordinálására,
- a feladatcsoport előrehaladásának kontrolljára, és az eredményeinek elfogadtatására (Garaj, 2012).

A hazai projektek többségét az EU által rendkívül fontosnak ítélt partnerség elvén kell megvalósítani, elengedhetetlen a projektszereplők, konzorciumi partnerek folyamatos és eredményes kapcsolattartása. Gyakori tévhit az, hogy a kommunikáció egyszerűen annyiból áll, hogy minden kapott információt meg kell küldeni az összes szereplőnek, így aztán mindenki mindent tud. Ez természetesen eredményezheti ugyanis a káoszt, mivel rengeteg információ keletkezik a projekt során, amelyek közt elveszhet az egyes szakemberek számára valóban lényeges és csak rá vonatkozó információ. Itt is érvényesülnie kell a csatornázottság elvének: természetesen a mindenkit érintő, általános, az egész projekt végrehajtását befolyásoló információkat kapja meg az összes érintett, de alapvetően az egyes szakmai tevékenységekhez kapcsolódó információáramlás csak az adott szakértő(k) és a projekt menedzsment között történjen.

Nem csak a munkaindításkor, hanem a teljes végrehajtás során javasolt a *projekt értekezletek* megtartása. Fontos, hogy az értekezleteken valóban csak az adott témában érintett személyek vegyenek részt, mivel a túlzott résztvevői kör alacsony hatékonyságú munkavégzéshez vezethet. A projekt értekeztet akkor igazán hatékony, ha jól megszervezett és jól megtervezett. Az előkészítés, szervezés mindig tartalmazza a következő lépéseket: (1) időpont- és helyszínegyeztetés a résztvevői körrel; (2) írásos meghívó küldése minden résztvevőnek, amely tartalmazza az értekeztet: helyszínét, időpontját és várható időtartamát, résztvevői körét és témáit és (3) amennyiben az értekeztet témája valamilyen anyag, dokumentáció, érdemes a munkaanyagot a meghívóval együtt előzetesen megküldeni, hogy a résztvevők felkészülhessenek az értekezleten történő megvitatásra.

A projekt értekeztetet mindig egy kijelölt személy (jellemzően a projektmenedzser) vezesse, aki moderátorként mindvégig irányítja, tereli a konzultációt annak érdekében, hogy a megtervezett időkeret betartása lehetővé váljon. Az értekezleteken mindig készüljön *jelenléti ív* és *emlékeztető*. Az emlékeztető koncentráltan rögzíti az elhangzott legfontosabb megállapításokat, döntéseket és minden illetékes projektszereplő számára kerüljön megküldésre. Célszerű az, ha megadunk egy időkeretet pl. 5 munkanapot, ameddig mindenkinek van lehetősége az esetleges korrekciókra és kiegészítésekre. Uniós finanszírozású projektek esetében ne feledkezzünk meg a projekt információs táblájának az elhelyezéséről és a fotódokumentációról sem.

Ahhoz, hogy a fejlesztési folyamat végeredményeként megszületett projekt külső szervezetek, intézmények számára is ismertté, ezáltal támogathatóvá váljon, szükséges a projekt *külső kommunikációja* is. Nem mindegy azonban, hogy kinek, mikor és milyen módon tesszük ismertté a projektet, fontos tehát, hogy tisztában legyünk azon szervezetekkel és kompetenciákkal, akik képesek projektünk további életét befolyásolni illetve felsőbb szervezetek felé csatornázni.

A kész projekt megszületését és belső elfogadtatását követően érdemes egy sajtótájékoztatóval egybekötött nyilvános rendezvényt szervezni, ahová meghívást kaphatnak a kompetens szervezetek képviselői is. A meghívotti kör összeállításánál legyünk figyelemmel arra, hogy kiket is akarunk igazán megcélózni a projekt bemutatásával, akik pl. lehetnek (1) a média és a helyi politika képviselői; (2) pályázati kiíró intézmények: érintett minisztériumok, közreműködő szervezetek; (3) projekt finanszírozói: szakmai befektető társaságok, intézményi befektetők, kockázati tőkealapok, kedvezményes hitelek biztosító pénzintézetek; (4) a projekt eredményének közvetlen és közvetett haszonélvezői és (5) a projekt egyéb érintettjei: a projektben hasznosan közreműködő szereplők, gazdasági társaságok, civil szervezetek.

A projektről lehetőleg készüljön egy látványos *közzétételre alkalmas bemutató anyag*, amelynek segítségével a résztvevők információt kaphatnak a projekt lényegi elemeiről. A bemutató anyagból célszerű kiadványokat, rövid információs brosrút készíteni, amelyet a résztvevőknek szét lehet osztani a rendezvényt követően, ezáltal biztosítjuk projektünk minél szélesebb körben történő ismertetését. A rendezvény jellegétől függően adjunk lehetőséget a megjelenteknek véleményük közlésére is, érdemes tehát a rendezvény időtartamát úgy tervezni, hogy az tartalmazzon „kérdések-válaszok” blokkot is. Ilyen típusú rendezvények időtartama maximum 1,5 óra lehet, ez elegendő idő arra, hogy a projekt bemutatható legyen, ugyanakkor a meghívott szervezetek képviselői számára még éppen feláldozható időigény.

A projektre való felkészülésnél és a bonyolításnál is fontos az irányító intézményekkel történő kapcsolatfelvétel és folyamatos kapcsolattartás. A kapcsolattartás minőségét hűen tükrözi a kedvezményezett szabályozott és csatornázott kommunikációja, azaz a megfelelő kérdéssel/kéréssel a valóban kompetens helyre/személyhez fordulnak, valamint ezt időben teszik. Nagyon jó képet ad és rendkívül hasznos a kedvezményezett számára, ha a programirányító intézmények felé rendszeresen és aktívan kommunikál. A kommunikáció több területre terjedhet ki:

- írásos levelezés és telefoni kapcsolattartás útján történő folyamatos kommunikáció:
  - kérdések feltevése, válaszok fogadása;
  - kérések beküldése (pl. szerződésmódosítási kérelemmel kapcsolatos tanácsadás, módosítási kérelem előzetes leegyeztetése, stb.);
  - elvárt adminisztratív feladatok teljesítése: pl. kifizetési kérelmek, jelentések, válaszok a hiánypótlási felszólításokra stb.;
  - a közreműködő szervezet által működtetett honlap rendszeres látogatása, a GyIK folyamatos figyelése;
- részvétel a közreműködő szervezet által szervezett rendezvényeken: információs nap, roadshow, projektindító nap sorozat, workshopok, stb.;
- előzetesen leegyeztetett helyszíni monitoring látogatás és/vagy ellenőrzés során rendelkezésre állás.

A projekt egyes részeinek, illetve a teljes lezárását követően ne felejtsük el az elért eredmények hatékony elterjesztéséhez (*disszemináció*) azok hozzáférhetővé tételéről sem. Nyilvános projektek esetében ajánlatos egy internetes honlapot/facebook profilt is üzemeltetni a projekt teljes életciklusa alatt, ahol megtalálhatóak és elérhetőek a legfontosabb információk mellett az elért és realizált eredmények is.



### 3. PROJEKTEK SZERVEZETE

A projektek végrehajtása megköveteli bizonyos formális és informális projekt szerepek és specifikus szervezetek meglétét. A szervezeti formák alapvető funkciója a szervezet tagjai által végrehajtandó feladatok teljes körű koordinációjának a biztosítása a projekt céljainak teljesítése, illetve az elvárt projekteredmény realizálásának érdekében.

A projektirányítás legfontosabb feladatai között jelenik meg a munkafolyamatok, illetve tevékenységek terv szerinti lebonyolításának koordinációja és a projekt szervezetének működtetése. Kiemelt funkció a projekt végrehajtásához és zárásához kapcsolódó adminisztratív feladatok ellátása, valamint a kapcsolódó a külső és a belső szabályozó környezetnek megfelelő dokumentáció szakszerű elkészítése. Ide köthető feladat az ajánlati felhívások, szerződések, teljesítések koordinációja valamint ezek belső ellenőrzésének a felügyelete. A projekt vezetése felel a tervezett határidők, a felhasznált erőforrások és költségkeretek betartásáért, így folyamatosan felmerül a monitoring és az ellenőrzés, mint irányítás funkció. Szintén a projekt irányítás felel a projekt céljaitól, tervezett tevékenységeitől való eltérések esetén a korrigáló intézkedések bevezetéséért, de a váratlan események bekövetkezésekor a veszteségek minimalizálását biztosító cselekvési alternatívák kidolgozása és végrehajtása is a felelőssége.

A csoportok egy közös cél érdekében szerveződnek. A csoport mindig több mint az egyének összessége. A csoporthoz tartozás akkor is megszabja viselkedésünket, ha nem vagyunk együtt. A csoport összetartó ereje függ az egyének közötti szimpátia mértékétől, a bekerülés nehézségétől, valamint attól, hogy milyen mértékben segíti az egyént saját céljai elérésében. A projektcsoport közös célja a projekt megvalósítása. Erre szerveződik ideiglenes jelleggel, de az együttműködés magas szintje miatt csapatmunkát igényel. A projektcsoportnak igazodnia kell a projekt jellegzetességeihez. Ebből következően, mivel minden projektötlet más és más, a projektcsoportok összetétele is egyedi. Fontos azt is figyelembe venni, hogy hány főből álljon egy projekt team, ugyanis a kis csoportok (3–7 fő) szűk mozgástérrel rendelkező, így rugalmatlan formációkká válhatnak, míg a túl sok tagból álló projekt teamek belső koherencia híján szétesően viselkedhetnek. Ezekben a helyzetekben a projektvezető képességei kiemelkedően fontosak (*Garaj, 2012*).

A hagyományos projekt teamek sajátos értékekből és érdekekből megfogalmazódó célokért szerveződő, a környezetétől elkülönülő, de azzal kapcsolatban lévő szakmai csoportok. Előnyüknek tekinthető, hogy a teamen belül a részfeladatok nagyfokú specializációja valósul meg, azaz szakértők kezében van. A teamen belül a kapcsolatok áttekinthetők és egyszerűek, a döntéshozatal pedig közös. A csoportos döntéshozatal az eltérő szakterületen képzett szakemberek között a „több szem többet lát” elv alapján szinergikus hatásokat generálhat, ezzel javítja a döntéshozatal megalapozottságát. Emellett csoporttá kovácsolhatja a formálisan egymáshoz rendelt embereket, így a csoportkohézió erősítéséhez is hozzájárul. A team tagok kiválasztása a feladat jellegéből adódik, így gyakran ismeretlen embereknek kell gyorsan egymáshoz csiszolódni, ami nem mindig sikerül. Az eltérő feladatok túlzott specializációhoz vezethetnek, melynek következtében a tagok nem tudnak egymás tevékenységébe besegíteni, s helyettesíthetlenné válnak a résztvevők, ami növeli a projekt sikerességének kockázatát (*Garaj, 2012*).

Léteznek bizonyos törvényszerűségek, amelyek a csoportok hatékonyságát meghatározzák. R. Meredith Belbin és munkatársai tudományos alapon, tiszta helyzetben végzett csoportmunka-megfigyelések nyomán különítették el azt a nyolc teamtag-típust, melyek mindegyike más módon képvisel értéket a csoportok életében. Nem személyiség típusokat írtak le, hanem adott csoportban betöltött szerepet, azonban mindenkire jellemző, hogy többnyire melyik egy vagy két teamszerepet tölti be csapatmunka helyzetben. Egy ideális projektcsoportban az összes típusú szerep megjelenik. Belbin a következő csoportszerepeket különbözteti meg:

- *Elnök*: nyugodt, fegyelmezett és jelentős személyes tekintélye van, de nem uralkodik másokon. Átlátja a dolgokat és tiszteli az embereket. Általában intelligens, de nem feltétlenül a legkreatívabb. Tisztában van a team és az egyes emberek erős és gyenge pontjaival. Koordinálja munkafolyamatokat, elköteleződik a projektcélok iránt és másokat is motivál. Megbízik az emberekben és gondoskodik róla, hogy mindenki tudja, a feladatát, és megkapja a szükséges információkat. Elősegíti a gondolkodást anélkül, hogy saját elgondolásait erőltetné. Kérdez, figyel és összegez.
- *Ötletteremtő/ötletgyártó*: alkotó, eredeti gondolkodó, magas IQ-val és előrelátó képességgel. Jellemzően nagy vonalakban gondolkodik, ezért részletkérdésekben könnyen hibázhat. Általában rosszul tűri a kritikát, ami kreatív ötleteit éri ezért gyakran magányos a munkavégzés során. A fő problémák megoldására eredeti ötletekkel, stratégiákkal képes előállni. Alapkérdések foglalkoztatják, az új ötletek kiapadhatatlan forrása. A régi dolgokat új megvilágításba helyezi, régi problémákra új megoldásokat talál.
- *Erőforrásszerző/forráskereső*: folyamatosan kutatja a lehetőségeket a környezetében és jó érzéke van az üzlethez. Általában az egyéni munka untatja és könnyű elterelni a figyelmét a feladatról. Nyomás alatt nyújtja a legtöbbet, és ha nincs sok munka, „könnyű életet él”. Szerteágazó érdeklődése miatt nem mindig csinálja meg, amit megígért. Jellemző rá, hogy szinte soha sincs a szobájában, de ha mégis, akkor mindig telefonál. Könnyen lelkesedik, de kedvező fogadtatás híján hamar lelohad a lelkesedése. Új ötleteket, lehetőségeket, kezdeményezéseket, híreket hoz a külvilágból a projekt teambe és ugyan nem alkot új ötleteket, de felismeri mások új ötleteinek jelentőségét. Alapvetően jókedélyű, szórakoztató és társaságkedvelő, azaz közösségi ember.
- *Megfigyelő/értékelő*: a döntések alapos mérlegelésében segíti a csapatot. Komoly gondolkodású, megfontolt, intelligens ember. Lassan, de helyesen dönt, általában nem ragadja el a lelkesedés. Nem érdekli a körítés, csak a tények. Hűvös, tárgyilagosan elemző kritikája lelohasztja a team lelkesedését ezért könnyen népszerűtlenné válhat. Elemzi, értékeli az ötleteket, feltárja a hibákat. A megbeszéléseken inkább gondolataiba mélyedve hallgat, de ha megszólal, elemző bírálata rendszerint helytálló.
- *Formáló*: aktív és motivált a teljesítményre. Jellemzően energikus, nyughatatlan, türelmetlen, lobbanékony személyiség, de nagyon élvezzi a kihívást. Hamar méregbe gurul, de gyorsan túl is van rajta. Gyakran hajlamos azt hinni, hogy összeesküdtek ellene. Csak a kézzel fogható eredmények érdeklik. Előfordulhat, hogy nekiront azoknak a team-tagoknak, akikről úgy gondolja, hogy nem elég célratörően ténykednek. Gyakorlati lépések irányába tereli a teamet. Ha egyszer eldőlt, mit kell csinálni, azonnal munkához lát, és ő lesz a team motorja. Az

Elnöktől eltérően a vitában rendre előhozakodik saját gondolataival. Ha nincs Elnök a teamben, ő látja el ezt a szerepet.

- *Szervező/kivitelező*: Fegyelmezett, precíz, őszinte, becsületes és erős jellem. Inkább a projektért dolgozik, mint magáért és olyat is elvégez, amit senki más nem vállalna. Világos célokra és a feladatok egyértelmű meghatározására van szüksége, ezért bosszantja, ha a célok/feladatok menetközben megváltoznak. A döntés meghozatala után konkrét munkatervet és munkamegosztást dolgoz ki, és gondoskodik a szisztematikus és hatékony végrehajtásról. Logikus, módszeres, gyakorlatias tervező és szervező, aki rendszerességet visz a tea munkájába.
- *Csapattag/team munkás*: kedves, barátságos és általában élénken érdeklődik más emberek iránt. Jó a kommunikációs készsége, ezért könnyen együtt tud működni másokkal és kezelni tudja a „nehéz embereket”. Képes megelőzni vagy elsimítani a konfliktusokat, harmóniát teremt a teamben. Kedvező hatást gyakorol a csapatszellemre azáltal, hogy a team céljait önérdeke elé helyezi. Odafigyel társaira, figyelmesen meghallgatja őket. Jelenléte szinte észrevehetetlen, de hiánya nagyon is szembetűnő.
- *Hajrázó/befejező*: motivált a feladatok véghezvitelére, aggódó, szorongásra hajlamos, de fegyelmezett és nagy önuralommal rendelkezik. Inkább befelé, mint kifelé forduló alkat. Jobban hisz a szüntelen erőfeszítésekben, mint a látványos akciókban. Hajlamos elveszni a részletekben, amivel bosszantja a nagy vonalakban gondolkodókat. Nélküle a team sohasem tudna eleget tenni a határidőknek. Naprakészen tartja az ütemterveket, noszogatja a többieket. Ellenőrzi a részleteket, folyton kérdez, hogy minden rendben van-e. Ügyel a minőségre, semmi sem kerülheti el a figyelmét.

A projektek minden korábban ismertetett fázisa feltételezi a team munkában történő munkavégzést, egy tanácsadó szavaival élve, a projektek végrehajtása akkor lehet igazán sikeres, ha a projekt vezetőjének nem *beosztottjai*, hanem *munkatársai* vannak. A hatékony projekt team-ek létrehozása nem könnyű feladat, mert a team-ek kialakítása során mind a szakmai kompetenciákat, mind pedig az egyéb emberi tulajdonságokat, figyelembe kell venni. Állhat egy team szakmailag felkészült kollégákból és mégis előfordulhat, hogy nem igazán működőképes, mert olyan személyiségi jegyekkel bíró emberek alkotják, akik nem alkalmasak az együttes munkavégzésre és fordítva. Nem működőképes pl. egy team, ha a többség „elnök típusú” személyiség, vagy éppen a „kreatív ötletgazdák” vannak meghatározó többségben és hiányoznak a végrehajtáshoz szükséges „közkatonák”. A hatékony team kialakulása egy folyamat, amelynek jól körülhatárolható fejlődési szakaszait lehet elkülöníteni:

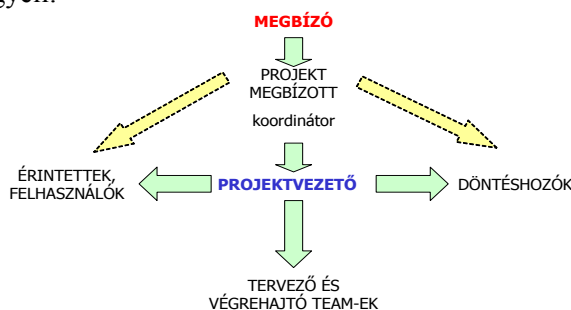
- *Forming*: a team megalapítása utáni időszak, kezdeti, képlékeny fázis, jellemző, hogy a csoporttagok udvariasak, de tartózkodók és inkább csak figyelik egymást.
- *Storming*: a csoport formálódásának viharos, ütközésekkel, nehézségekkel teli időszaka, az érték és értékrendek eltéréséből, rejtett erőfeszítésekből, előítéletekből számos konfliktus, ütközés keletkezik, melyet a csoportnak meg kell oldani. Ez a csoport túlélési időszakának is nevezhető. Megfelelő interperszonális kompetenciával rendelkező team vezetőnek kell levezényelnie.
- *Norming*: stabilizálódik a csoport, kialakul a csoporton belüli szereposztás, a belső és a csoporton kívüli szabályok és a „mi érzés”, valamint a feladatorientált magatartás a team tagokban

- *Performing*: csoporttagok egységes, feladatmegoldó viselkedési módja eredményeként stabilizálódik a team munka. Csoporttagok aktivizálják magukat, előadják legjobb tudásukat, ismereteiket.

Fontos a projekt team tagjainak bevonása a projekt majd minden fázisába, mivel a projekt lényegi jellemzője az egyszeriség, a hétköznapi munkamenettől eltérő tevékenységek, így esetenként érthető a projekthez kapcsolódó bizalmatlanság. Ennek csökkentése érdekében a projektmenedzsmentnek érvényre kell juttatnia a szakmaiság, a kreativitás, a kollektív bölcsesség és a jó szereposztás sajátos szimbiózisát. Fontos a változás és az ennek megfelelő korrekciók permanens végrehajtása, melynek alapját a projekttagok információi alkotják.

### 3.1. Projektszereplők és a formális projektszerepek

A projektek bonyolítása minden esetben megköveteli bizonyos szereplők és formális szerepek meglétét. Minden projekt esetében beszélhetünk egy *megbízóról*, amely lehet egy szervezet, de szélsőséges esetben akár egy magánszemély is és fő jellemzője, hogy forrásokkal rendelkezik, ő határozza meg a fő célkitűzéseket és az elérendő kívánatos állapotot (8. ábra). A megbízó abban az esetben, ha közvetlenül nem tud részt venni az irányításban és a felügyeletben, akkor megbízott *koordinátort* jelöl ki, mely, szintén lehet egy szervezet, de egy személy is. Ebben az esetben a *megbízott* feladata a megbízó érdekeinek az érvényesítése, közvetlenül kommunikál a *végző felhasználókkal* és az *operatív döntéshozókkal*, valamint a *projekt vezetőjével*, aki a tervező és végrehajtó csoportokat is felügyeli.



8. ábra: Az alapvető projektszereplők és kapcsolatuk

Forrás: Saját szerkesztés

Programokon (pl. operatív programok, mint pl. GINOP, stb.) belül futó pályázatos projektek bonyolítása estén a megbízott egy ún. közreműködő szervezet is lehet, aki meghatározza a részletes prioritásokat, projekteket generál (*tájékoztatás, konzultáció, együttgondolkodás, ötletgenerálás, közös problémafeltárás*), elkészíti a pályázati kiírást (*forma, tartalom, határidők, pályázók köre*), felállítja az adminisztratív és pénzügyi bonyolításért felelős egységet és kiírja a konkrét pályázatot. Ezt követően ő az, aki, befogadja és értékeli a pályázatokat, szerződéseket köt a nyertesekkel, folyamatosan ellenőrzi és követi a futó projekteket, előkészíti a projektek zárását (*konzultáció, beszámoló és jelentések*) majd lezárja és kiértékeli a projekteket (*adminisztratív, szakmai és pénzügyi*) és jelentést készít a finanszírozó, illetve megbízó felé.

EU finanszírozású projektek esetében, gyakori, hogy a felhasználók és a projekt gazdák ugyanazok, vagyis ők azok, akik ismerik a helyi gondokat és problémákat, de kevés a saját forrása azok megoldására és ezért kiegészítő forrásokat keresnek, kutatnak (pl. pályázat). Sikeres pályázat esetén ők felelősek a végrehajtásért, illetve a célok megvalósulásáért ezért beszámolási, illetve elszámolási kötelezettségük van a közreműködő szervezet felé. A projekt lezárultát követően általában gondoskodniuk kell a projekt eredményeinek az elterjesztéséről (*disszemináció*) és a projekt eredményeinek fenntarthatóságáról (*gazdasági/társadalmi/környezeti értelemben*).

A leggyakrabban fellelhető formális projektszereplőket és meghatározásukat az alábbiakban foglaltuk össze:

- *Megbízó*: az a személy/szervezet, aki/amely dönt a projekt indításáról, saját költségvetéséből fedezi a projekt végrehajtását és az ő befolyása a legnagyobb a változásra (pl. Magyar Állam, Európai Unió, elnök-vezérigazgató, elnök, stb.).
- *Felhasználó, kliens*: az a személy, illetve szervezet, aki a projekt végtermékét használni fogja (a projekt közvetlen célcsoportja). A felhasználót mindenképpen érdemes bevonni a projekt előkészítésébe már a kezdet kezdetén.
- *Projekt felügyelő/koordinátor*: a megbízó képviselője, ezért az ő felelőssége a projekt céljainak maradéktalan megvalósítása érdekében megfelelő hatáskör biztosítása a projekt irányító bizottság (PIB) és a projektvezető részére. A projektfelügyelő annak a területnek a felelős vezetője, amelyet a projekt célkitűzései leginkább érintenek (pl. ágazati igazgató).
- *Projekt Irányító Bizottság (PIB)*: a projekt irányító és döntéshozó testülete, amely a projekt felügyelő munkáját segítő szervezet. Ez a fórum hivatott az alsóbb szinteken elkészített javaslatok alapján a projekt továbbhaladásához szükséges döntések meghozatalára. Egy elnökből és néhány tagból áll. A PIB elnöke általában a projekt felügyelő. Tagjai pl.: az igazgatóhelyettesek, szakterületi vezetők, projekt menedzser.
- *Projekt menedzser (PM)*: felelős a teljes projektért, a projektben végzett munkáért, a kitűzött célok elérésért. Ennek érdekében a projektben irányítja, ellenőrzi, értékeli az egyes csapatok munkáját, és rendszeresen tájékoztatja az előrehaladásról, ill. a pillanatnyi állapotról, a döntést igénylő kérdésekről a projektfelügyelőt. A PIB részére elkészíti a szükséges beszámolókat. A projektmenedzser az a személy, aki elsősorban a projektfolyamat kézbentartásában és a projekt team vezetésében járatos. Kinevezése a komplex projektterv elfogadása, illetve pályázatos projektek esetében a szerződés aláírását követően történik és aláírási jogosultsággal rendelkezik. Célszerű a projekt időtartamára egyéb feladatai alól mentesíteni és szervezetileg a projekt felügyelő alá rendelni.
- *Projektmag*: azon személyek csoportja (team), akik már az ötlet felmerülésekor tevékenyen bekapcsolódtak a projekt előkészítésbe. Feladataik közé tartozik a komplett projektterv elkészítése, a projekt teljes szakaszában a szakmai szempontok szem előtt tartása és beszámolás a kommunikációs tervben megfogalmazottak szerint.
- *Projekt munkacsoport vezető/alprojekt vezető*: összetettebb projektek esetén egyes jól körülhatárolt szakterületek, munkacsomagok (WP) végrehajtását végző alprojekt vezetője. Fontos, hogy a projekt egyes részterületének szakmai

ismerete mellett rendelkezzen vezetői készségekkel is. A projekt *pénzügyi vezetője* is ebbe a kategóriába tartozik, ilyenkor a projekt pénzügyei egy önálló szakterületet alkotnak.

- *Projekt-team:* a komplett projektterv elfogadásával kialakult, véglegessé vált projekt tagok csoportja, mely heterogén összetételű, azaz különböző szakmai felkészültséggel és személyiségbeli jegyekkel rendelkeznek. Az általuk elvégzendő tevékenységek időtartalmától függően más és más időpontokban és időtartamban vesznek részt a projekt munkájában. Feladata a tevékenységeket és feladatokat határidőre, a megadott költségkereteken belül teljesítse a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásával az elvárt minőségben.
- *Szakértői team:* a projekt tartalmával kapcsolatban felmerülő speciális ismereteket biztosítja, amennyiben az nem lelhető fel a projekt teamben. Feladata, a projektek szakmai színvonalának megőrzése, erősítése és a szakmai kérdésekben a független szaktanácsadás.
- *Projekt titkár:* a PIB és a PM által kiválasztott és megbízott személy. Fontos, hogy jó kommunikációs és koordinációs készséggel valamint szoftverkezelési ismeretekkel rendelkezzen. Feladata, a projekt adminisztráció pontos kezelése, a projekt dokumentumok rendszerezése, tárolása és a projekt során felmerülő információk rendszerezett gyűjtése.
- *Minőségbiztosítási felelős:* általában a projektmag tagja. A projektfolyamat és a projekt végtermékének minőségbiztosításához szükséges speciális ismeretekkel rendelkezik, ezért ő felel a projekt végtermékének minőségbiztosítására vonatkozó terv elkészítéséért. Feladata, a változtatásra vonatkozó javaslatok feldolgozása, módosítások elvégzése és azok rögzítése.
- *Alvállalkozó:* a projekt folyamán bármely szakaszban bevont külső szervezet. Alvállalkozói szerződésben rögzített feladat, határidő, felelősség és alvállalkozói díjazás alapján vesz részt a projekt munkájában. Feladata, a vele kötött szerződésnek megfelelően az adott feladat, tevékenység kereteken belüli elvégzése, de fontos, hogy a megbízója az, aki felel az teljesítéséért.

A bemutatott projekt szerepek, illetve beosztások nem minden projekt esetében léteznek, mivel ezek megléte általában egy bizonyos projekt méretet feltételez komplexitásában és költségvetésében egyaránt, továbbá azt is megjegyezzük, hogy az elnevezések is projektenként, illetve szervezetenként gyakorta eltérőek lehetnek.

### 3.2. Projektek alapvető szervezeti formái

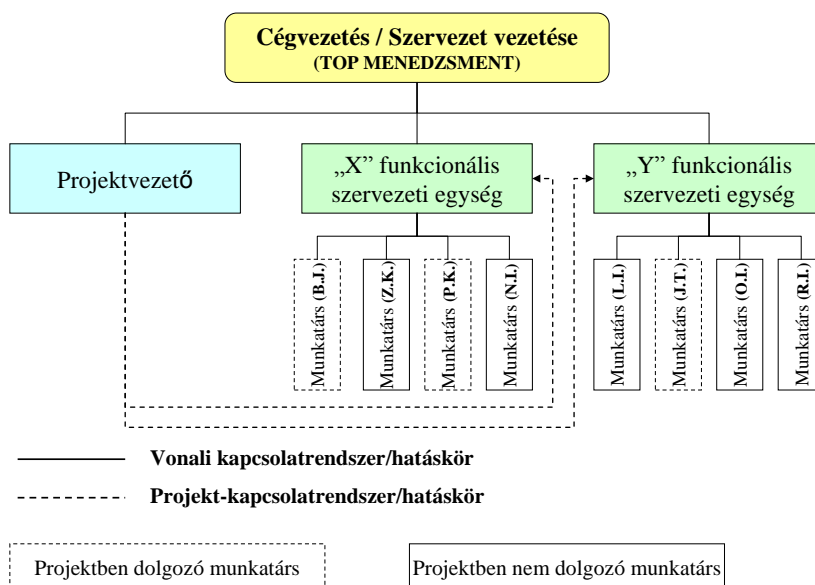
A projektek szervezeti formáinak főbb jellemzői megegyeznek a vezetés és szervezet elméleti munkákban megtalálhatóakkal, ezért részletes tárgyalásuktól eltekintünk, ehelyett csak a legfontosabbakra térünk ki. A projekt szervezete, illetve a megvalósítást irányító szervezet egyszeri, határozott időtartamra hozzák létre, így a projekt befejezése után megszűnik. A szervezet két értelemben létezik:

- *belső* (a vizsgáltunk tárgya, a cégen belüli projekt menedzsment);
- *külső* (a projekt menedzselése házon kívül):
  - nagyobb projekteknél szponzorok, finanszírozók, tanácsadó testületek külső csoportjai lehetnek illetékesek,
  - a szervezet kialakításának körülményei a vezető hatáskörén kívül esnek.

A projektek minden esetben önálló, a szervezethez különböző módon kapcsolódó, meghatározott ideig fenntartott szervezeti egységek is egyben. A projektben betöltött szerepek között függőségi (alá-, fölé-, mellérendelési) kapcsolatokat rögzíti a szervezeti felépítés. A projekt szintjétől, típusától és céljától függetlenül többféle szervezetben működhet. A különböző szervezetek projekt menedzselési gyakorlatában a bemutatásra kerülő három féle szervezeti forma jelenik meg a leggyakrabban<sup>3</sup>, így a leggyakoribb (belső) projektszervezet típusok: (1) lineáris-funkcionális szervezet; (2) tradicionális projektre orientált szervezet és a (3) mátrix típusú szervezet.

### 3.2.1. Lineáris-funkcionális projektstruktúra

A lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezetben a különféle projekttevékenységeket a szakmailag illetékes funkcionális szervezeti egységek munkatársai teljesítik az érintett funkcionális vezetőik irányítása mellett (9. ábra). Ebben az esetben a projektvezető nem rendelkezik közvetlen befolyással, utasítási jogosultsággal a feladatokat ténylegesen elvégző személyek felett ő csak a szervezeti egység vezetőjével áll kapcsolatban, de nem egyértelműen fölé, hanem sokkal inkább mellé rendelt viszonyban.



9. ábra: Lineáris-funkcionális projekt szervezeti forma

Forrás: Saját szerkesztés

A szóban forgó struktúrában az egyes funkcionális vezetőik hatásköre csak az általuk irányított szervezeti egység határáig terjed, mindeközben a projektvezetőnek nincs formálisan biztosított vonali hatásköre a döntés érvényesítésére. Mindezek miatt a projektvezetőnek a projekt teljesítésére vonatkozó formálisan biztosított hatásköre nincs egyensúlyban a projekt teljesítésére vonatkozó felelősségével. Ebben a rendszerben

<sup>3</sup> A projekt menedzsment és vezetéstudományi szakirodalom még számos formát ismer de, ezek a projektmenedzsment gyakorlatában ritkán érvényesülnek.

sokkal inkább javaslattevő, döntés-előkészítő szerepe van a projektvezetőnek, mintsem döntéshozói, annak ellenére, hogy a felelősség leginkább őt terheli, ezért a projektvezető ebben a szervezeti formában elsősorban egy elemző és döntés-előkészítő információs központként funkcionál. A projektvezető egy feladat kapcsán a *mit* és a *mikor* jellegű döntésekkel rendelkezik és viseli a felelősséget, addig a funkcionális vezetőknek a *hogyan* és a *ki* jelegű döntésekkel összefüggően kell hatáskörrel rendelkezniük és felelősséget viselniük. A projektvezetőknek ilyen szervezeti forma esetén kifejezetten jó kommunikációs képességekkel, szervezési és vezetési ismeretekkel kell rendelkeznie.

A projektcél elérésének feltétele a szakterületi- és a projektfeladatok közös tervezése a projekt és a területek vezetői által. A projektvezető felelőssége kiterjed a tervezésre, a megvalósítás koordinációjára és az egész projekt ellenőrzésére. A hagyományos szervezet vezetői a megállapodott célok eléréséért tartoznak felelősséggel. Ez a szervezeti forma csak akkor lehet működőképes, ha a projektvezető (a) nagyon jó személyes és szakmai kapcsolatban van a projektfeladatok végrehajtásába bekapcsolódó funkcionális területek vezetőivel, vagy (b) a mindennapi munkavégzéshez kapcsolódóan az egyes funkcionális területek vezetőinek a döntési és hatásköröket illetően fölé van rendelve, jellemzően a top-menedzsmentbe tartozó személyről beszélhetünk ebben az esetben. A projektfeladatok végrehajtása a normál napi működést biztosító szervezeti egységek feladata és a végrehajtó munkatársaknak egy vezetőjük van.

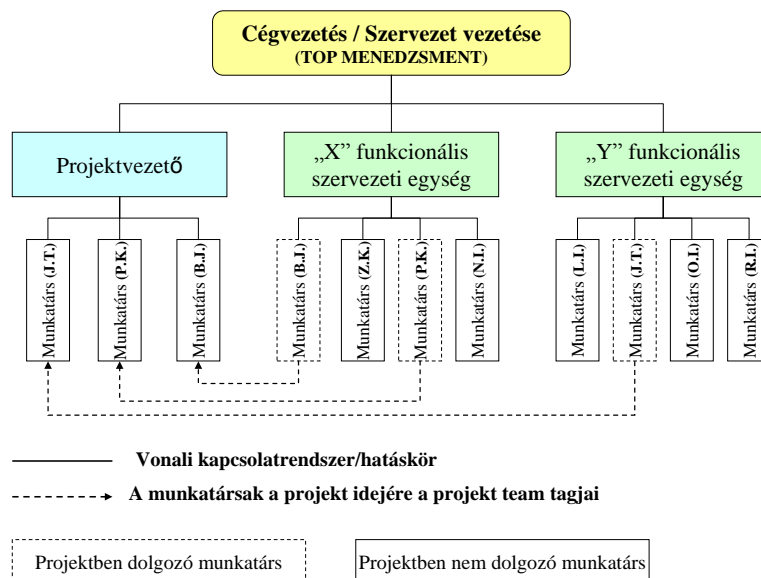
### **3.2.2. Tradicionális projektre orientált projektstruktúra**

A tradicionális projektre orientált szervezeti formánál a projekt tagjai egy időben behatárolt működésű, önálló szervezeti egységben, a projektben kerülnek összevonásra, a projekt vezetőjének közvetlen irányítása alatt (*10. ábra*). A projektre orientált szervezeti megoldásban a projektmenedzsernek közvetlen utasítási joga és ugyanilyen ellenőrzési lehetősége is van a projekt tevékenységeit illetően, minthogy az egyes funkcionális tevékenységek (pl. projekt pénzügyek, IT, stb.) a saját szervezetében vannak integrálva, elkülönítve a vállalati funkcionális szervezetektől. A projekt team tagjait a szervezeti egységekből választják és delegálják, a dolgozók csak a projektvezetőtől kapnak feladatokat, így a projekt vezetője egyedüli és teljes kompetenciával rendelkezik és teljes körű felelősséget visel. Nagyobb költségvetésű, összetettebb és több éves futamidejű projektek esetében a projekt célok és eredmények elérése szempontjából nézve ez a leginkább kívánatos szervezeti forma.

A következőkben tekintsük át a tradicionális projektre orientált szervezeti forma *előnyeit*:

- a projektvezetőnek teljes kompetenciája van - a felelősség kérdése egyértelműen tisztázott;
- zavarok esetén gyorsan lehet reagálni, mert a kommunikációs csatornák úgymond kerülőút nélküliek;
- a résztvevők igazi team tagokká válhatnak, a magas motiváltság miatt fellépő nehézségek nagyobb problémák nélkül megoldhatók;
- a munkatársak bevonása funkcionálisan és célirányosan történik.





10. ábra: **Tradicionális projektre orientált szervezeti forma**

Forrás: Saját szerkesztés

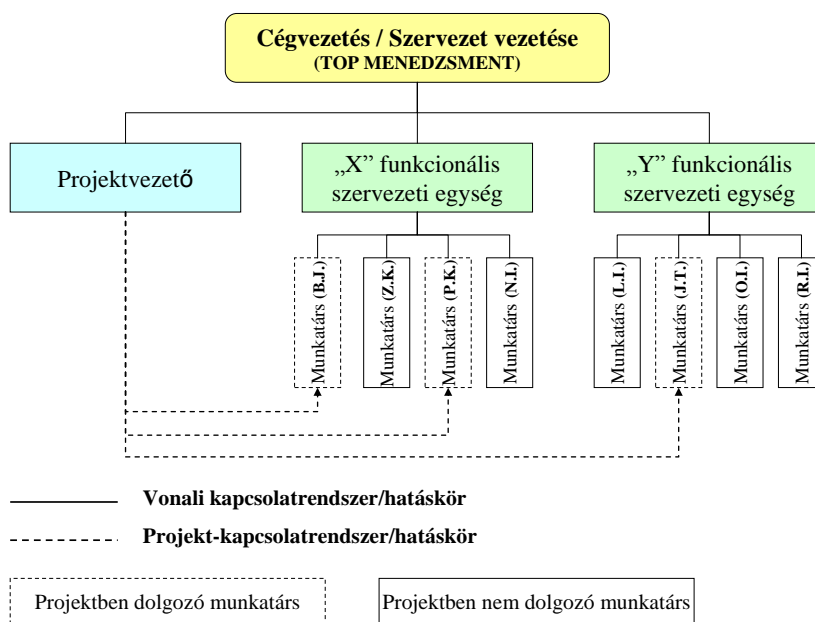
A tradicionális projekt szervezeti forma *hátrányokkal* is jár, amelyeket az alábbiakban részletezünk:

- a projekttagok kiválasztásánál a projekt vezetője függőségben van a szervezeti egységek vezetőivel, ezért gyakori a kiválasztás során a konfliktus, mivel a projektvezető a legfelkészültebb és az emberi tényezők alapján a team munkára alkalmas motivált munkatársakat szeretnék kiválasztani, míg a funkcionális szervezeti egységek vezetői a leginkább nélkülözhető munkatársaktól akarnak ily módon megszabadulni;
- a munkatársak projektekhez rendelése miatt gondoskodni kell pótlólagos munkaerőről vagy az ideiglenesen távozók munkáját szétosztják a maradék között, ami komoly emberi és hatásköri konfliktusokat eredményezhet;
- a projekt befejezése után problémás lehet a team tagok re-integrációja a szervezetbe, különösen akkor, ha a projekt futamideje éven túli.

### 3.2.3. *Mátrix típusú projektstruktúra*

A mátrix szervezetek különböző megjelenési formáival találkozhatunk, amelyek az alkalmazott feladatmegosztási elvek kombinációi szerint jönnek létre. Ez a szervezeti típus rugalmas, mivel ad hoc csoportok hozhatók létre a szervezeti egységek megváltoztatása és a folyamatok átszervezése nélkül. A mátrix szervezetben megvalósuló projektirányításnak ismérve a funkció szerinti tagozódás, egyben a hagyományos szervezet és a tiszta projekt szervezet közötti átmenetet jelenti. A kompetenciák és a felelősségek a projektvezető és a részlegek vezetői között kerülnek felosztásra, úgy hogy a projekt vezetője ugyan teljes felelősséggel tartozik a projektért, a munkatársakkal szemben kizárólagos irányítási jogkörrel nem rendelkezik, hiszen az

az eredeti szervezet vezetőinél marad. A mátrixszervezet működőképességének kulcskérdése a funkcionális vezetők és a projektmenedzser közötti hatáskör és felelősség megosztása (11. ábra).



11. ábra: Mátrix projekt szervezeti forma

Forrás: Saját szerkesztés

A mátrix szervezeti forma előnye, hogy a projekt vezetője és a team-tagok is felelősnek érzik magukat a megvalósulásért. A speciális tudás célzottan felhasználható és továbbadható a projekt tagjai között. A team-tagok biztonsága nagyobb, mert nincsenek kivéve a vállalati szervezeten belül, így a projekt befejezése után nincs szükség re-integrálásra. A mátrix szervezet kedvezőtlen velejárójaként lehet megemlíteni, hogy kompetencia konfliktusok alakulhatnak ki a szervezeti- és projektvezetők között a prioritások és erőforrások területén. Problémaként merülhet még fel, hogy a projektben dolgozóknak két vezetőjük van.

Azt, hogy mikor, melyik forma kerül alkalmazásra, érdemes a projektkezdemenyezési szakaszban, az optimális megoldási változat kiválasztásával együtt eldönteni. Nagy jelentőségű, összetett, hosszú lefutású és nagy kockázatú projekteknél általában érdemes a tradicionális szervezeti formát választanunk, egyéb esetekben – rövid lefutás, nem túl komplex feladat, aránylag kis költségvetés – a mátrix szervezet is eredményes lehet. Itt jegyezzük meg azt is, hogy a gazdaszervezet jellege és nagysága is alapvetően befolyásolja a kiválasztandó szervezeti formát.

## 4. PROJEKTEK TERVEZÉSE

A projektek tervezését identifikációs és kidolgozási fázisokra bonthatjuk. Az identifikáció, során – a fejlesztési igények és a potenciális támogatók/partnerek elvárásainak ismeretében – kerül sor: (1) az ötletek felmérésére; (2) javaslatok kidolgozására; (3) az alternatívák mérlegelésére; (4) a projekt sarokpontjainak kijelölésére és a (5) kidolgozás feladatainak meghatározására. A fázis végén lehet döntést hozni arról, hogy mely javaslatokat érdemes tovább vinni a kidolgozási szakaszba és hogy milyen további információkra, elemző munkára lesz még szükség.

A kidolgozás fázisában a logikai keretmódszer (LFA) szerint tanácsos részletesen kibontani a projekttervet. Már az EU előcsatlakozási alapok bevezetése (Phare, Sapard, stb.), de főleg a Strukturális Alapok „megnyílása” óta széles körben ismeretessé vált a logikai kerettábla fogalma. A kerettábla többnyire akkor merül föl, amikor a formanyomtatvány részeként ki kell tölteni. Ez egy strukturált projekttervezési módszer, melynek a lényege az, hogy egy átfogó helyzetelemzést követően a problémákból és gyengeségekből kell levezetni a célkitűzéseket, amelyek akkor jók, ha azok mérhetőek és a szakzsargonnal élve „indikátorozhatóak”. A második fázisban történik a tulajdonképpen tervezés, vagyis a célkitűzések eléréséhez meg kell határozni a projekt elvárt kézzelfogható eredményét, azaz outputját, majd az ezek realizálásához szükséges tevékenységeket kell rögzíteni. A tevékenységek végrehajtása inputigénnyel/erőforrás igénnyel bír, így ezeket mindig biztosítani kell. Ha a szükséges erőforrásokat pénzürtékben is kifejezzük, akkor megkapjuk ezek költségét, amelynek természetesen a forrás oldala (saját/támogatás/egyéb) is jelentkezik. Mivel minden projekt végrehajtása kockázatokkal terhelt, így ezeket feltételezések formájában is meg kell fogalmazni. Mindezek kerülnek összefoglalásra egy logikai keretmátrixban (LKM), amely az előzőeken kívül az egyes indikátorokat és azok forrásait is tartalmazza. A kerettáblával kapcsolatos legfontosabb tudnivaló az, hogy amennyiben az *alapelveit* követjük, akkor a projektünk átlátható lesz és egyértelműen fognak látszani a logikai kapcsolódások, mely alapját képezi a projekttervnek. Az elkészült logikai keretmátrix így már beilleszthető egy pályázati formanyomtatványba is. Ezek az alapelvek, pedig a következők:

- határozzuk meg, hogy mit és hogyan kívánunk létrehozni az inputok segítségével (outputok és tevékenységek);
- konkretizáljuk, hogy ez milyen eredményt hoz a szervezetünk számára;
- vázoljuk fel, hogy melyek a célcsoport által realizált haszonelemek és a projekt eredmények hogyan járultak hozzá a problémák megoldásához.

Ettől kezdve a tervezés során már „csak” annyi a dolgunk, hogy ezt a logikai egységet fenntartsuk és a felmerülő kérdésekre megfelelő válaszokat adjunk. A fejlesztési igények feltárásából számtalan projektlehetőség adódik. Természetesen a leghatásosabb eredmény elérésére, a sikert biztosító releváns, megvalósítható és fenntartható projektekre törekszünk. Azt, hogy melyik területen és mire irányuljon a projektünk, leghatásosabban logikai elemzéssel kaphatjuk meg. Az elemzéshez a következő módszertant használhatjuk: SWOT analízis, problémaelemzés; célkitűzések elemzése és az érintettek elemzése (stakeholder analízis).

#### 4.1. Helyzetelemzés, problémafeltárás (SWOT elemzés, problémafa)

Minden projektnek meg kell vizsgálni az előzményét, számba kell venni a lehetőségeket és a megoldandó problémákat. Ez a munka már az identifikációs fázisban megkezdődik, de a kidolgozási fázisban teljesebbé válik.

##### 4.1.1. SWOT analízis

A sokféle helyzetfeltáró módszer közül a leggyakrabban alkalmazott eljárás a SWOT analízis (12. ábra). A SWOT elemzés egy táblázatos formában megjelenített „gyorsfénykép”, amely egy pillantás alatt átláthatóan jeleníti meg a vizsgált szervezet aktuális állapotát. A vizsgálat tárgyát nemcsak egy adott intézmény vagy szervezeti egység képezheti, hanem akár egy település, egy kistérség egy ágazat vagy iparág elemzése is.

<b>HELYZETELEMZÉS</b> <b>BELSŐ KÖRNYEZET (B) / KÜLSŐ KÖRNYEZET (K)</b>	
<b>ERŐSSÉGEK</b> <b>(B+)</b> <i>(Strengths)</i>	<b>GYENGESÉGEK</b> <b>(B-)</b> <i>(Weaknesses)</i>
<p>Olyan belső tényezők, amelyek pozitívak és befolyásolhatóak.</p> <p>Mindazon információk összessége, amelyek a cél(ok) megvalósítása szempontjából helyzetünket pozitívan befolyásolják.</p> <p>Milyen előnyeink vannak?</p> <p>Mit csinálunk jól?</p> <p>Melyek a kedvező adottságaink?</p>	<p>Olyan belső tényezők, amelyek negatívak, nem jól működnek, de befolyásolhatóak a helyzet javítása érdekében.</p> <p>Mindazon információk összessége, amelyek a problémát, a negatív helyzetet előidézték, amelyek a szűk keresztmetszetet jelentik a cél(ok) megvalósítása szempontjából.</p> <p>Mely belső tényezők jelentenek hátrányt?</p> <p>Mit csináltunk rosszul?</p> <p>Melyek a kedvezőtlen adottságaink?</p> <p>Mik a szűk keresztmetszetek?</p>
<b>LEHETŐSÉGEK</b> <b>(K+)</b> <i>(Opportunities)</i>	<b>VESZÉLYEK/FENYEGETETTSÉGEK</b> <b>(K-)</b> <i>(Threats)</i>
<p>Külső tényezők: olyan kedvező adottságok, amelyek ugyan nem befolyásolhatóak, de rájuk építve kihasználhatók az erősségek.</p> <p>Mindazon információk összessége, amelyek a cél(ok) megvalósítás szempontjából fontosak, illetve erősítik azok megvalósítását.</p> <p>Melyek a pozitív külső folyamatok, tendenciák, tényezők, változások?</p>	<p>Külső tényezők: olyan korlátok, negatív tényezők, amelyek nem befolyásolhatók és veszélyeztetik a projekt sikerét, így mindenképpen kockázatot jelentenek.</p> <p>Mindazon információk összessége, amelyek a cél(ok) megvalósítása szempontjából potenciális veszélyt jelentenek, illetve kedvezőtlenül hatnak a megvalósítás eredményére.</p> <p>Melyek a negatív külső folyamatok, tendenciák, tényezők, változások?</p>
<div style="text-align: center;">  <b>CÉLKITŰZÉSEK</b> </div>	

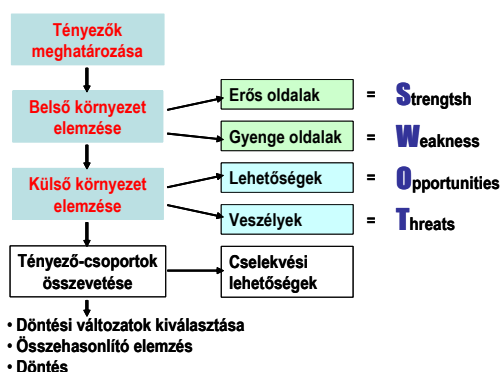
12. ábra: SWOT analízis I.

Forrás: Saját szerkesztés

A SWOT elemzés eredményét általában egy négy részre osztott táblázatban foglaljuk össze, melynek felső sorában az „erősségek” (Strengths) és a „gyengeségek”

(Weaknesses), alsó sorában a „lehetőségek” (Opportunities) és a „veszélyek” (Threats) felsorolása található. A SWOT kifejezés az eszköz nevében a négy szempont angol nevének kezdőbetűjéből alkotott betűszó. A felső sorban szereplő szempontok, az „erősségek” és a „gyengeségek” a vizsgált szervezetre vonatkozó belső ismérveket tartalmazzák, míg az alsó sorban kitekintünk a gazdasági/társadalmi környezetünk kínálta „lehetőségekre”, és számba vesszük a szűkebb és tágabb környezet adottságaiból következő „veszélyeket”.

Az erősségek a vizsgált szervezetben a rendelkezésre álló erőforrásokat és kedvező belső feltételeket jelentenek. Gyengeségként ezeknek pont az ellenkezőjét, vagyis hiányzó erőforrásokat és kedvezőtlen belső adottságokat lehet megjelölni. A lehetőségek esetében olyan kedvező külső feltételekről van szó, amelyek pozitív irányba befolyásolhatják az adott szervezet helyzetét, míg a veszélyek alatt a kedvezőtlen külső feltételrendszer kerül kifejtésre (13. ábra).



13. ábra: SWOT analízis a helyzetfeltárás rendszerében

Forrás: Csabina, 2003.

A SWOT elemzés elkészítésében lehetőleg az összes érintett szervezeti egység, érdekcsoport képviseltesse magát, de mindenképpen vegyenek részt a tervezők és az egység-, illetve intézményvezetők az elemzés tárgyától függően. Először, meghatározott időkereteken belül (pl. szempontonként 10-20 perc) szabad ötletelés keretében minden szemponthoz min. 15-20 javaslatot gyűjtünk össze. A szabad ötletelésnek fontos ismérve, hogy mindent felírunk, ami előkerül, ebben a fázisban nem szabad egyetlen véleményt, minősítést sem elvetni vagy megvitatni. Ugyanakkor természetesen a résztvevők koncentráljanak a legfontosabb problémákra, jelenségekre. Ne keverjük a külső és belső szempontokat, azonosítsuk pontosan, hogy az adott felvetés melyik negyedbe tartozik. Igyekezzünk a lehető legtömörebben, de találóan, szabatosan, érthetően megfogalmazni a lényegi pontokat. Szűkítsük a kört minden szempont esetében a legfontosabb 6-10 pontra, a kevésbé fontos pontokat építsük be a fontosabbakba vagy húzzuk ki. Tekintsük át még egyszer a táblázatot, és az akkor jó, ha az valóban első látásra érthetően, áttekinthetően írja le az elemzés tárgyát. Ezt követően kell, minden egyes felsorolt tényezőt részletesen is kifejteni, azaz adatokkal és megbízható információkkal alátámasztani. Célszerű az egyes szempontokat egyedileg is megjelölni (pl. S1; S2; W3; O2; T4; stb.), így legalább egy bekezdésben alá kell támasztani az állítást. Példának okáért a SWOT I. mátrixban elég csak annyit mondani,

hogy (TI) magas a sportcikkék ÁFA kulcsa Magyarországon; de ezt követően megbízható forrásra hivatkozva le kell írni, hogy ez hazánkban jelenleg 27%, míg a versenytárs országokban, vagy pl. az EU más tagállamaiban ez mennyi, valamint azt, hogy mennyivel állunk pl. az uniós átlag felett. Talán ez a második feladatrész a leginkább problematikus a gyakorlati kivitelezés során.

A négy kategóriába tartozó tényezők számbavétele után következik a SWOT analízis második lépése, ami már túlmutat a helyzetfeltáráson. Ha elhelyezzük az egyes kategóriákba tartozó legfontosabbnak ítélt megállapításokat egy koordináta rendszerhez hasonló táblán, akkor feltárulnak a stratégia meghatározásához szükséges dimenziók (14. ábra). Amihez megvannak az erőforrásaink és amihez a külső körülmények is kedvezőek bátran tervezhetünk offenzív azaz támadó/terjeszkedő jellegű stratégiát. A kedvező külső lehetőségek és a gyengeségek által bezárt negyedbe sorolható elképzelésekkel már óvatosabban kell bánni csakis jól meghatározott preferencia sorrend alapján szabad változásokat kezdeményezni a meghatározó gyengeségek teljes vagy részleges felszámolását követően. A gyengeségek és a kedvezőtlen külső körülmények által meghatározott területek esetében a legjobb stratégia az, amelyik nem pazarol erőforrásokat ezen területek fejlesztésére, inkább a kivonulást és a leépítést helyezi előtérbe. A veszélyek és erősségek közös területére eső fejlesztések kockázatosak a fejlesztés nagy körülmétektől igényel. Főleg akkor van értelme ezekkel a területekkel foglalkozni, ha az első negyedbe tartozó offenzív stratégiát igénylő területek nem nagyon léteznek.

SWOT II. (konfrontációs mátrix)		Belső tényezők (szervezeti jellemzők)	
		Erősségek (S)	Gyengeségek (W)
Külső tényezők (környezeti jellemzők)	Lehetőségek (O)	S1 .....	W2 .....
		S4 .....	W4 .....
		S6 .....	W5 .....
	Veszélyek (T)	Lehetőségek kihasználása a szervezet erősségei révén	Gyengeségek megerősítése (W⇒S) révén a lehetőségek kihasználása
		TÁMADÓ STRATÉGIA	FEJLESZTŐ STRATÉGIA
		Védelem a fenyegetettségek ellen az erősségek használatával	Olyan lépések, melyek megóvják a szervezetet a fenyegető külső veszélyektől a gyengeségek esetleges leküzdése révén
	VÉDEKEZŐ STRATÉGIA	ELKERÜLŐ STRATÉGIA	

14. ábra: SWOT analízis a követendő stratégia rendszerében

Forrás: Saját szerkesztés

A SWOT analízis első szakaszában a tipikus megválaszolendő kérdések az alábbiak:

- Milyen erőforrásokkal (mennyiség/minőség/rendelkezésre állás) rendelkezünk?
- Minek vagyunk híján?
- Milyen külső tényezők és feltételek segíthetnek nekünk?
- Milyen külső tényezők és feltételek árthatnak nekünk?

A SWOT analízis második szakaszában a tipikus megválaszolendő kérdések az alábbiak:

- Milyen területekre összpontosítsuk az erőfeszítéseinket?
- Hol próbálkozzunk változtatásokkal?
- Hol nem érdemes erőfeszítéseket tennünk?
- Honnan csoportosíthatunk át erőforrásokat?
- Hová szeretnénk eljutni, és milyen jövőt tartunk elképzelhetőnek magunknak?

A SWOT analízisből levezethető elsődleges alapstratégiákat mérlegelni kell a kockázati tényezők alapján is. A kockázat elemzés ezért elengedhetetlen része a helyzetelemzésnek. A kockázatot úgy is definiálhatjuk, hogy: *„Olyan bizonytalan esemény vagy körülmény, amely ha bekövetkezik, negatív hatás gyakorol a szervezet céljaira”*. A kockázat elemzésnél mindig el kell különíteni a tőlünk *függő* és *független* kockázati elemeket, és vizsgálni kell a bekövetkezési valószínűséget. Ezek alapján célszerű egy osztályozási rendszert kialakítani és modellezni az egyes kockázati elemek bekövetkezésének esetleges hatásait.

A kész SWOT táblázatok többnyire minden pályázathoz használható, szívesen látott mellékletek, de segíti szervezetünk gyors és áttekinthető bemutatását partnereink, számára is. A táblázatotokat célszerű rövid magyarázattal, következtetésekkel is kiegészíteni. A SWOT analízis eredménye egy „pillanatfelvétel”, tehát egy jóval későbbi pályázathoz új elemzés kell, illetve célszerű azt a tervezési folyamatokba beépíteni és tervezési ciklusonként újra elkészíteni. A SWOT elemzés – különösen a „gyengeségek” és a „lehetőségek” rubrika – világosan kijelöli a szükséges fejlesztési irányvonalakat, erre feltétlenül építsünk a tervezés során.

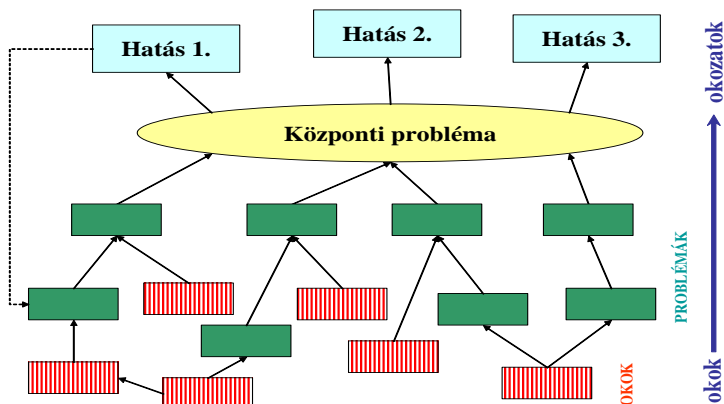
A projektervezés feltételezi, hogy az adott területre már rendelkezünk fejlesztési koncepcióval, ami magába foglalja a részletes helyzetelemzést és az átfogó jövőképet. A helyzetértékelést rendszerint a terület erősségeit, gyengeségeit, a kívülről jövő lehetőségeket és veszélyeket kiemelő SWOT analízissel fedjük le. A projekttel megvalósított beavatkozás meghatározásához első lépésben ki kell emelnünk azt a problémát, melynek megoldásához a projekttel közelebb kívánunk kerülni. Kiemelésünket természetesen meghatározzák a már kész fejlesztési programban vagy a pályázati kiírásban megadott prioritások.

#### **4.1.2. Problémafa**

A helyzetértékelés második főszakaszában a problémák feltárását és elemzését kell elvégezni. A problémaelemzés során a célterületek, célcsoportok főbb problémáinak azonosításán alapulva meghatározzuk a problémák közötti ok-okozati összefüggéseket, és ez alapján elkészítjük a problémafát.

Az első lépésben „brainstorming” jelleggel össze kell gyűjteni a vélt, illetve valós problémákat, amelyek jelentkezése miatt a projektet elkezdtük tervezni. Ezt követően kell ezeket megvitatni, a nem releváns problémákat kiszűrni és az azonos tartalmú, de más kifejezésekkel megadott problémákat egyetlen meghatározással leírni. Felhívjuk azonban a figyelmet arra a tényre, hogy önmagában álló probléma nem létezik; mindig része egy ok-okozati probléma láncolatnak. Ha a problémát rosszul azonosítottuk, a

megoldás is helytelen lesz, ezért fontos, hogy a problémákat mindig konkrétan, tényszerűen írjuk le, kerüljük az általános megfogalmazásokat. Elképzelhető, hogy a program tervezésekor több alkalommal kell problémaelemzést végrehajtani, amíg az elemzés helytálló nem lesz. A következő lépésben ok-okozati összefüggéseket kell feltárni és meg kell határozni az egyes problémák relatív súlyát, valamint a szervezet által befolyásolható és nem befolyásolható problémák körét. Fontos, hogy mindaddig folytassuk az okok meghatározását, míg a „miért” kérdésre értelmes, a terület sajátosságaiból következő válasz adható. A problémákat lehetőség szerint cédulákra írjuk fel. Ha az A probléma B probléma oka, akkor B alá helyezzük, ha következménye, akkor B fölé helyezzük, ha pedig sem nem oka, sem nem következménye, akkor egyelőre melléhelyezzük, annak reményében, hogy a problémafa ágainak „bokrosodása” során egyszer csak megtaláljuk alsóbb vagy felsőbb szinten az összekapcsolódást. A gyakorlat eredménye egy ágakra bomló fastruktúra (15. ábra), amely világosan mutatja a területen jelentkező problémák ok-okozati összefüggéseit, rávilágít arra, hogy a részproblémák hogyan függnek össze a főproblémával. Ezek alapján a felállított problémafa nem más, mint egy olyan eszköz, aminek segítségével logikai rendbe sorolhatjuk a problémákat és az okokat, továbbá ezek csoportjából kiemelhetjük a főokot (központi probléma), de emellett a problémafa szerkezet körvonalazza a megoldás felé mutató célkitűzéseket is.



15. ábra: **Problémafa vázlatos felépítése**

Forrás: Saját szerkesztés

A problémafát készítheti a projekttervező egyedül, de ennél sokkal előnyösebb, ha az egy olyan csoportmunkának az eredménye, ahol a különböző szakterületek művelői közösen gondolkodnak a problémák egymáshoz fűződő viszonyáról. A műhelymunka keretében végrehajtott probléma-elemzés menete az alábbi lehet:

- 1) A workshop előtt a helyzetleírás alapján definiáljuk az általános problémát, a program indoklását.
- 2) A műhelymunka során elemezzük és tisztázzuk az általános problémát oly módon, hogy kapcsolódjon valamely átfogó program céljaihoz és témáihoz.
- 3) Amikor azonosítottuk az általános problémát, problémakört, írjuk egy kártyára és helyezzük a falra/táblára.
- 4) Adjunk minden jelenlevőnek azonos színű kártyákat, melyre az azonosított problémához kapcsolódó, általuk fontosnak ítélt problémákat felírhatják. Ezek vagy okai, vagy okozatai lesznek a felírt problémának. Minden csoporton belül



- mindenki másképpen fogja ugyanazt a dolgot látni, ezért fontos, hogy mindenki elmondhassa a saját véleményét – ez segítheti a módszer sikeres alkalmazását.
- 5) A feladat során azonosítjuk a különböző álláspontokat, melyeket integrálni szükséges, hiszen ezek az alapprobléma megértésének a részei. Törekedünk a probléma olyan leírására, amely azt jellemzi, ahogy minket érint. Például a „készségek hiánya” kifejezés helyett részletesen írjuk le a helyzetet, mint pl. „a meglévő készségek nem illeszkednek a munkaadók elvárásaihoz” Ha nehéz konkrétan leírni a problémát, akkor próbálunk meg célcsoportot rendelni hozzá, így a kérdés már megfoghatóvá válik.
  - 6) A jobb áttekinthetőségért csoportosítsuk a problémákat témakörök szerint.
  - 7) A résztvevők ezután közösen azonosítják az egyes felírt problémák közötti ok-okozati összefüggéseket. A workshop moderátora az összes kártyát helyezze a falra/táblára, a központi probléma alá vagy fölé úgy, hogy ok-okozati kapcsolatokat ábrázoljanak. Ha ok, akkor alulra kerül, ha okozat, egy sorral feljebb. Ha nem is ok, és nem okozat, akkor egy szintre kerül az általános problémával és így az ok-okozati láncnak egy újabb oszlopát hozzuk létre.
  - 8) A moderátornak különböző függőleges ok-okozati oszlopokat kell létrehoznia, célcsoportok vagy tematikus megközelítés mentén.
  - 9) Végül ellenőrizzük le és más érintettekkel is véleményezzük az elkészült problémafát (*Logframe Kézikönyv, 2005*).

Ha a problémafának sok függőleges oszlopa, elágazása van, akkor a központi probléma feltehetően elég komplex. Ebben az esetben elképzelhető, hogy érdemes pár problémát kiemelni a fából, és újabb problémaelemzést végrehajtani, mely csak ezekre fókuszál. Ha a függőleges oszlopok azonban nagyon kevés problémát tartalmaznak, akkor a jelenlévő elemzők/érintettek nem ismerik a kérdéskört mélységében, további partnerek bevonására lehet szükség. A problémaelemzés ellenőrzésekor előkerülhet egy újabb alapprobléma, ettől azonban az elvégzett problémaelemzés érvénye nem változik. A probléma különböző aspektusainak megvitatása önmagában is fontos, hiszen a kérdés mélyebb megértését eredményezi.

A problémaelemzés végrehajtása során az alábbi szabályokat tartsuk be:

- Pontos és megfelelő részletességgel írjuk le a problémát, hogy az világosan érthető legyen, és a mögöttes okok is felmérhetőek legyenek azok számára is, akik nem voltak jelen a műhelymunkán, és annak eredményével csak később szembesülnek. Például a „Rossz X intézményrendszer” helyett a problémát úgy fogalmazzuk meg: „Az X intézményrendszerben gyenge a pénzügyi ellenőrzés, a fő folyamatok pedig rendszeres késéssel dolgoznak”. Ugyanakkor vigyázzunk arra, hogy a probléma megfogalmazásával még ne sugalljunk megoldást, az ugyanis gátolhatja a problémák valós okainak azonosítását.
- Ha észrevesszük, hogy ugyanazon problémát a fa alján és tetején is szerepeltetjük, akkor ciklikussá vált a gondolkodásunk, és ördögi körben mozgunk. Ebből mindenképpen ki kell lépünk, és a valós ok-okozati összefüggésrendszert feltárunk – akár a probléma-fa visszabontásával is.
- Kerüljük a probléma-elemzés felesleges túlbonyolítását, mind időben, mind terjedelemben. Ha szükséges, a problémaelemzés a későbbiekben is módosítható (*Logframe Kézikönyv, 2005*).

A probléma felállítását követően a SWOT analízishez hasonlóan itt is minden egyes cella tartalmát egy bekezdésben részletesen ki kell fejteni, amit lehetőleg konkrét adatokkal és információkkal kell alátámasztani.

Minden projekt megtervezése során meg kell vizsgálni annak az előzményét, számba kell venni a lehetőségeket és a megoldandó problémákat. Ez a munka már az identifikációs fázisban meg kezdődik, de a kidolgozási fázisban teljesedik ki.

#### 4.2. Célkitűzések meghatározása

A cél meghatározása a projekt alapja, kiindulópontot jelent a jelenlegi- és a célállapot között elvégzendő részfeladatok erőforrás szükségletének meghatározásához. A projekt egyik legfontosabb jellemzője, hogy pontosan leírható célokkal rendelkezik. A projekt környezetének vizsgálati eredményei alapján a projekt célrendszerét tudjuk meghatározni. A cél, illetve a célrendszer jellemzői a következők:

- mindenki által ismert és azonosan értelmezett;
- a megbízó és a felhasználó valós igényein alapszik;
- a célkitűzések nem kevesebbek, mint a megbízó igényei;
- konkrét, tömör, egyszerűen megfogalmazott;
- jól mérhető, egyértelmű sikerkritériumok kapcsolódnak hozzá;
- tartalmazza a projekt pontos határait.

A célrendszer meghatározása két fő folyamatra bontható. Első lépcsőben, a projektfolyamat kezdeti szakaszában elegendő az *átfogó célokat* meghatározni, mely nem más, mint a projekt-team közös elképzelése arról, hogy a projekt mit érjen el, mit hajtson végre. Az átfogó cél jövőorientált, általában valamilyen magasabb rendű értéket foglal magába. A meghatározása akkor jó, ha az tartalmaz kreativitást, figyelemfelkeltő, motiváló és tegye lehetővé a konkrét célokra bontást. Az átfogó célok meghatározása és jóváhagyása után következhet a részletes célok azonosítása.

A *részletes célok*, a projekt-team által felállított olyan *konkrét célok*, elvárt eredmények, amelyek előremutatnak az átfogó célok felé, segítik azok megvalósulását. Ennek legyen mindig határideje, mert így teljesítése nagyobb kihívást jelent. Ugyanaz a részletes cél teljesen más motivációt eredményez, ha időhöz kötött. Az ilyen célok felállításával azt érhetjük el, hogy a projektagok keményebben és gyorsabban dolgoznak. Amikor hiányzik az időkorlátozás a célmeghatározásokból, akkor az egyének nem érznek kényszert arra, hogy teljesítsék azokat. Fontos, hogy a részletes célok ne legyenek nyíltan ellentmondásosak. Gyakran előfordul, hogy a meghatározásánál a projektagok mindent megpróbálnak belevenni, ami szerintük lényeges, anélkül, hogy a különböző elemek kapcsolódását megvizsgálnák. Eredményként következtetlen részletes célok születhetnek, holott ezeknek egymást megerősítve, nem pedig egymást gyengítve kell dolgozniuk. A részletes célok lényege az, hogy irányítsák a viselkedést, és az egyéneket az eredményesség érzésével töltse el, mindamellett igazodniuk kell a projekt átfogó céljaihoz, és buzdítaniuk kell azok elérésére. A jól megfogalmazott részletes cél tisztán meghatározott és teljesíthető és annyira jó, amennyire megfelelő a kivitelezése. Ezeknek végrehajthatóknak kell lenniük, vagyis minden célnak egy bizonyos tevékenység sorhoz kell vezetnie. Fontos projektfeladat, a részletes céllal találkozó tevékenységek meghatározása. A projektagokat bevonva a célmeghatározásba,

könnyebben lesznek képesek elérni azokat. Egy másik előnye a megvalósíthatóságának, a teljesítmény és az eredmény következetessége, amely csak akkor jelenik meg, ha a feladatokat jól meghatározzuk. A célrendszerben megfogalmazottak elérésének mérése a sikerkritériumokkal történik. A sikerkritériumok sajátosságai:

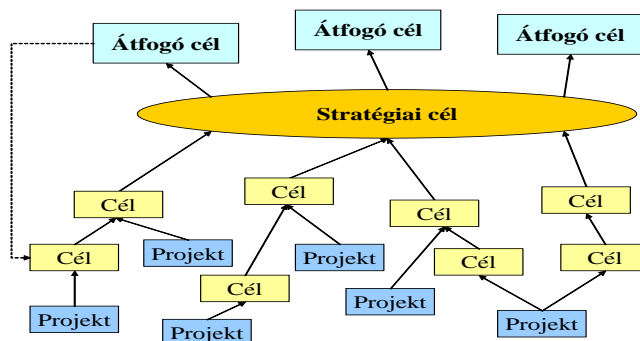
- az eredményt, a cél elérését mérhetővé, viszonyíthatóvá tévő adatok és tények;
- a célban megfogalmazott elvárások mindegyikére minimum egy konkrét, egyértelműen mérhető értéket vagy viszonyítást adnak;
- nem tartalmaznak többet, mint ami a célban megfogalmazódott.

A célrendszer meghatározásának negyedik eleme az elvárt kézzelfogható eredmények (outputok) megfogalmazása. Az eredményeknek a célok függvényében nagyon konkrétaknak kell lenniük. A célok leírása legyen tömör és egyértelmű, tartalmazza a projekt tárgyának legfontosabb jellemzőit, a feladat teljesítésének kritériumait és fogalmazza meg a kiértékelés szempontjait. Beruházási projekteknél a végterméket és annak fontosabb jellemzőit is meg kell határozni.

Nagyon fontos hangsúlyozni, hogy a célkitűzés nem tevékenységek összessége, hanem annak a jövőbeli, pozitív állapotnak a leírása, melynek elérését szolgálják projekttevékenységeink. Ebben az értelmezésben nem az a célunk, hogy építsünk valamit, hanem az, hogy ezzel az építménnyel igényt elégítsünk ki (pl. nem az a célunk, hogy sportcsarnokot építsünk, hanem az, hogy időjárástól független sportolási lehetőségeket biztosítsunk egy adott célcsoport számára). Egy elemzés, egy vizsgálat elvégzése sohasem lehet a célunk (pl. nem az a célunk, hogy elkészítsünk egy elemzést, hanem az, hogy ez által hatékonyabbá tegyük pl. az adott szervezet működését).

Uniós finanszírozás programok/projektek esetében a leggyakoribb célok: (1) valamilyen fontos probléma oldódjon meg (*pl. nincs megfelelő infrastruktúra, nagy a környezetszennyezés, alacsony a termelés hatékonysága így nem versenyképes az adott terület, stb.*), vagy (2) valamilyen kedvezőtlen hatás mérséklődjön (*pl. növekvő munkanélküliség, stb.*), vagy (3) a jelenlegi állapotról (*gazdasági, társadalmi és ökológiai értelemben*) valamilyen oknál fogva mozduljunk el egy adott irányba, vagy valamilyen hátrányos helyzetű gazdasági/társadalmi csoport (*pl. mikro vállalkozások, nők, stb.*) esélyei javuljanak.

Míg a problémafa valamely fennálló helyzet negatív aspektusait mutatja meg, addig a célok elemzése a kívánatos jövőbeni helyzetet (célállapotot) vázolja fel. Ennek módja a problémák újrafogalmazása célok formájában, így a problémafa birtokában kezdődhet a célképzés, mivel a célkitűzéseket a problémafa alapján képezzük. A probléma annak a negatív állapotnak a leírása, amin változtatni szeretnénk, a célkitűzés pedig, mint a fentiekből kitűnik egy jövőbeli, pozitív állapot. Nincs más dolgunk tehát, mint a problémafa tükröképeként, a negatívumok pozitív célokká történő átfordításával, illetve átfogalmazásával elkészíteni a célkitűzésfát (*pl. probléma a magas munkanélküliség, ekkor cél a munkanélküliség csökkentése vagy probléma az adminisztratív költségek magas szintje, amiből ered a célkitűzés, vagyis az adminisztratív költségek csökkentése, stb.*) (16. ábra). A célfa az ok-okozati logika helyett eszköz-eredmény összefüggésben ábrázolja a problémák megoldását célzó fejlesztési utakat. A célstruktúra tehát szinte automatikusan adódik a problémafából, ezért a problémák azonosítása és oksági összefüggéseinek feltárása a logframe módszer sikerének alapfeltétele.



16. ábra: A célfa vázlatos felépítése

Forrás: Saját szerkesztés

A célkitűzést úgy fogalmazzuk meg, hogy konkrét, mérhető, pontos, reális és megfogható legyen. Ezek után azt döntjük el - az érintettek, de mindenképpen legalább a leendő együttműködő partnerek bevonásával -, hogy a fa melyik részletét valósítjuk meg, azaz kiválasztjuk azt a konkrét célkitűzést, amelynek eléréseért reálisan a legtöbbet tudunk tenni. A konkrét célkitűzés felett közvetlenül szereplő cél lesz az átfogó célunk, míg a konkrét célkitűzéshez alulról kapcsolódó célok lesznek az eredményeink, amelyek megvalósításához a tevékenységeket rendelni kell. A célkitűzések szintjei között meghatározott viszony áll fenn, az egyes célkitűzések első, második, harmadik, stb. szintű célkitűzésnek minősülnek. Az első szintű célkitűzések a legátfogóbbak és ezután folyamatosan egyre részletesebb célkitűzések következnek, melyek megoldási már egy körülhatárolható feladathalmazt is indukálnak. Fontos azonban megjegyezni, hogy csak olyan problémákat szabad átfordítani célokká, amelyek megoldására a szervezetnek közvetve, vagy közvetlenül kimutatható lehetősége, illetve hatása van.

A célelemzést a problémaelemzésnél bemutatott módszerekhez, csoportos technikákhoz hasonló módon kell végrehajtani. A műhelymunka keretében végzett célelemzés során a következő menetrendet követhetjük:

- Adjunk minden résztvevőnek egy, a problémaelemzéstől eltérő színű kártyát.
- Minden probléma kártyához írjunk egy más színű célkártyát és fogalmazzunk röviden és közérthetően.
- Helyezzük a célok megfogalmazásait a vonatkozó probléma kártyák tetejére. Ez egy szabadon végrehajtandó gyakorlat, vagyis a résztvevők bármely problémához rendelhetnek célokat, a kártyák számát nem korlátozzuk. A gyakorlatot egyesével, minden probléma kártya esetében hajtjuk végre
- Ha egy problémához több célt is rendeltünk, akkor a workshop vezetője minden célkártyát a problémára helyez.
- Amikor elkészült az összes célmegfogalmazás, akkor lehet a célok hierarchiáját felállítani. Az ok-okozati kapcsolat feltétel-eredmény kapcsolattá alakul.
- Elemezzük, hogy a feltétel-eredmény kapcsolat logikus-e. Elképzelhető, hogy hiányoznak lépcsők, vagy a rendszer logikáján kell változtatni. A hierarchia megteremtése közben fontos, hogy ne veszítsük szem elől az eredeti alapproblémát. Valószínű, hogy a célelemzés a gyakorlat végére többé-kevésbé logikus lesz. Ha egyes problémákat nem tudunk célokká alakítani, akkor

feltehetően a problémát túl általánosan vagy nem egyértelműen fogalmaztuk meg, így azt újra kell definiálni.

- A problémafát így célfává alakítottuk, az elkészült célfát ellenőrizzük (*Logframe Kézikönyv, 2005*).

A célelemzés során az alábbi szempontokat célszerű figyelembe venni:

- Ügyeljünk arra, hogy a célokat egy kívánt jövőbeli állapot leírásaként, és ne tevékenységként fogalmazzuk meg.
- A célfa készítése során előfordulhat, hogy olyan új elemek jelennek meg, amelyek alapján az eredeti problémafánkat is módosítanunk kell. Szükség esetén tehát térjünk vissza a probléma-elemzésre, és egészítsük azt ki akár ebben a fázisban is.
- Lesznek olyan célok is, amelyről egyértelműen megállapítható, hogy nemzeti/uniós támogatás eszközeivel nem megvalósíthatóak – a bemutatott példában a jogi szabályozás megteremtése például értelemszerűen nem támogatáspolitikai kérdés lesz. Ezeket a célokat ugyanúgy szerepeltetnünk kell, megőrizve a célelemzés teljességét és komplexitását. Az ilyen típusú célok további vizsgálatát, elemzését két szempontból célszerű továbbgondolni:
  - vizsgáljuk felül az célcsoport-meghatározást, hogy abban szerepel-e az az intézmény vagy csoport, amelyik az adott célt a saját pl. szabályozási eszközeivel el tudja-e érni.
  - ha a cél az előbbi módon sem emelhető be a programba, akkor se hagyjuk figyelmen kívül, hiszen a fölötte álló célok teljesüléséhez szükséges lehet. Ez esetben a később említendő előfeltevések (kockázatok) vizsgálatánál térhetünk vissza a kérdésre (*Logframe Kézikönyv, 2005*).

Ha az ok-okozati összefüggéseket jól állítottuk fel, úgy a célfa megmutatja, hogy a fő probléma megoldásához milyen részfeladatok megvalósításával juthatunk közelebb. A projekt célkitűzései és a feltárt problémák közötti szoros megfelelés így biztosítható. Az egyes célok tehát ugyanúgy egymásra épülnek, mint a problémák a problémafában. E logikai kapcsolat értelmében az alsó szintű célok maradéktalan megvalósítása esetén a felsőbb szintű célkitűzések is automatikusan megvalósulnak.

### **4.3. Brainstorming és a projektötlet**

Az alapos, minden részletre kiterjedő helyzetelemzés ismeretében a célkitűzések megalapozása után kell a lehetséges megoldásokat körvonalaizni, melyek egy projekt alapjait jelentik. A projektötlet megalapozására ez egyik legjobb módszer az ötletbörze, mely messze több mint egy egyszerű beszélgetés a problémák megoldása kapcsán.

#### **4.3.1. Ötletbörze (brainstorming)**

A projekt céljának leginkább megfelelő, az elvárt eredményt produkáló eszközök meghatározásához a „brainstorming” módszert használhatjuk. Ezzel a módszerrel „csalogathatjuk” elő a legtöbb alternatívát. A módszer alkalmazásának eredménye, hogy emberek egy csoportja a módszer segítségével képes rövid idő alatt sok ötletet produkálni. A brainstorming csoportban alkalmazandó intuitív módszer. Ez az egyik

legszelebb körben alkalmazott kreatív technika. Egy adott problémakör feltárására és/vagy egy adott probléma megoldási lehetőségeinek spontán ötleteléssel történő keresésére használható. A csoport létszáma 10-15 fő között ideális.

A brainstormingnak négy általános szabálya van, melyek azt a célt szolgálják, hogy csökkentsék a csoporttagok közötti társasági gátlásokat, serkentsék az ötletek születését, és növeljék a csoport általános kreativitását. Az ötletbörze során az alábbi négy magatartási szabályt kell betartanunk és betartatnunk:

- 1) Az *ítélkezés felfüggesztése*, vagyis nem szabad kritizálni, az első körben próbáljuk inkább kibővíteni az ötleteket, vagy újakat tegyünk hozzájuk. Ez segíteni fogja a résztvevőket, hogy szokatlan ötletekkel álljanak elő. Az ötletbörze ideje alatt nincs helye az értékelésnek, bármilyen vad, vagy annak látszó ötlet bedobható.
- 2) A *szabadon szárnyalás követelménye*, azaz engedjük el magunkat, korlátainktól megszabadulva ábrándozzunk el a problémáról. Minden ötletet feljegyzünk.
- 3) *Mennyiségre törekvés*, vagyis a mennyiségre koncentráljunk, tehát a lehető legtöbb ötlet születése legyen a cél. A résztvevőket tudatosan bátorítjuk minél több ötlet „kiagyalására”. A minőségnek ebben a fázisban nincs szerepe. Az a feltevés, hogy minél több ötlet születik, annál nagyobb az esélye annak, hogy radikális és hatékony megoldást találjunk.
- 4) A *kölcsönös serkentés*. Egymás ötletei átvehetők és továbbgondolhatók, ez alatt a gondolatok kicserélődnek, továbbfejlődnek. Vegyítsük és fejlesszük tovább az ötleteket és elképzeléseket.

Fontos, hogy egy brainstorming ülés alatt csak egy kérdés legyen terítéken. Támogassuk a szokatlan ötletek születését és különböző nézőpontokat alkalmazzunk. Ha újféléképpen nézünk egy problémára, az segíthet a megoldásra tett radikális javaslatok születésében. A brainstorming szabad folyamat, az irányelvek nem szigorúak, és egyetlen cél van: a gondolkodás serkentése. Az útmutatásoknak nem szabad eltérniük a témától (II, 2005).

Az ötletbörze általában hat következetesen betartandó szakaszból áll, amennyiben a problémaelemzéshez használjuk, mint módszertant:

- 1) A probléma vázolásán és megbeszélésén az adott tárgykörben a dolgok megértéséhez minimálisan szükséges információk összefoglalását és átadását értjük. Ügyeljünk arra, hogy a résztvevőket ne terheljük túl sok részlettel.
- 2) A probléma újravázolása során arra kérjük a résztvevőket, hogy annyiféle vetületet fogalmazzák meg a problémának, amennyire csak képesek. Minden egyes vetület megfogalmazása a „hogyan lehetne ...” kifejezéssel történik. Nem tévesztendő össze ez a szakasz a lehetséges megoldások keresésével, bár kétségtelenül már ez a rész is hatalmas problémamegoldó erővel rendelkezik.
- 3) A legalapvetőbb újravázolt probléma kiválasztása történhet autokratikus és demokratikus módon. Az előbbi esetben a vezető választ, az utóbbi esetben minden résztvevő kiválasztja az általa legfontosabbnak tartott 4-5 újravázolt, azaz az eredeti probléma valamilyen megközelítését adó problémát, ezeket rendben felolvassák és megjelöljük a sorszámaikat az eredeti listán. A megjelölt 7-8 újravázolt problémából a leggyakrabban választott 2-3 vagy a leggyakrabban választottakból egybe fogalmazható 2-3 újravázolt problémát

megjelöljük, újrafogalmazva ismét felírjuk egy-egy új lapra a következő bevezető szavakkal „hány féle képen tudjuk ...?”

- 4) A bemelegítés leginkább a szabadon szárnyaló légkör megteremtését segíti. Különösen akkor fontos, ha az ötletbörzét (akár több napos) megszakítással tartjuk. Kulcskérdése: mire tudjuk még használni „a ...?” Nem számít, hogy mi a téma, a cél az ötletek elővarázslása.
- 5) Az ötletbörze megkezdésekor a vezető felolvassa a felírt probléma-megfogalmazásokat és kéri az ötleteket. Minden ötletet, lehetőleg vastag filctollal felírunk és megszámozzuk és mindenki számára láthatóvá tesszük.
- 6) A „legörültebb ötletek” kiválasztása és megszelídítése az ötletek elapadását követően indul. A „legörültebb” 2-3 ötlet közfelkiáltással történő kiválasztását követően felírjuk őket egy-egy lapra, és javaslatokat kérünk a használhatóvá tételükre. Ha nincs ilyen, az sem baj, de gyakran a nagyon vad ötletekből születnek a legjobb megoldások (*Logframe Kézikönyv, 2005*).

A brainstorming folyamata során a leendő projekt vezetőjének/a projekttervezés irányítójának a felelőssége, hogy koordinálja az érintettek gondolatait, hogy megfelelő kulcsszavakat adjon, és hogy segítse a résztvevőket abban, hogy ne térjenek el a feladat céljától, vagyis, hogy hatékonyan ellássa a mediátor/moderátor szerepét. Az a lehetőség, hogy a projekt team leendő tagjainak saját véleményük lehet egy adott témában és ezt szabadon kifejezhetik, minden résztvevő számára magabiztosságot ad. A brainstorming jó eszköz az összes érintett gondolatainak összegyűjtésére, így mindenki fontosnak és lényegesnek érzi munkáját.

A brainstorming eredménye általában az ötletek egy hosszú listája, melyet ki lehet értékelni. A nagyszerű ötleteket szerepeltessük a lista tetején. A brainstorming a későbbi ötletek számára is igényel némi időt. Hagyjunk helyet ezeknek az ötleteknek is, és ne felejtjük ki őket a végső értékelésből. Fontos, hogy legyen egy ellenőrző listánk vagy különleges szempontrendszerünk az ötletek értékeléséhez, és nem szabad az első hallásra irreálisnak ható ötleteket túl hamar kizárni (*II, 2005*).

Számos kérdés van, melyet a brainstorming ülés értékelésekor szem előtt kell tartani:

- Mekkora sikerrel tudták a csoporttagok elkerülni a felmerülő ötletek bírálatát?
- Milyen sikerrel tudtak a csoporttagok belegondolni a különböző témákba vagy átfogó gondolatokba?
- Milyen sikerrel építették tovább vagy vegyítették mások gondolatait?
- Mennyire aktívan vettek részt a csoporttagok a munkában?
- Mennyire voltak képesek egymásra figyelni?
- Mekkora sikerrel csalogattak elő a csoporttagok ötleteket egymásból?
- Mekkora sikerrel tudták a csoporttagok elkerülni egymás ötleteinek kritizálását?
- Volt-e a csoportnak mediátora? Hogyan működött a csoportmediátor?
- Volt-e jegyzőjük, aki leírta születő ötleteket? Milyen jól jegyzetelte a csoport az ötleteket (*II, 2005*)?

Végezetül felmerül a kérdés, hogy ki, illetve kik értékeljék a brainstorming eredményét. Legjobb az, ha létrehozunk egy kisebb, hat főnél nem nagyobb értékelő csoportot, amelyben olyan személyek/érintettek is szerepelnek, akik nem vettek részt a brainstorming eddigi folyamatában.

### **4.3.2. Projektötlet**

A sikeresen lefolytatott brainstorming eredménye a projektötlet, amely egy lehetséges projekt körvonalait fogalmazza meg, vagyis egy fejlesztési elképzelés néhány fő jellemzőjét néhány oldal terjedelemben. Jellemzője, hogy még többnyire sok bizonytalanságot tartalmaz, a szakmai tartalom nem rögzített, a költségek csupán nagyságrendi szinten becsültek, esetleg több alternatívában megfogalmazva. Projektötlet szintjén még nem beszélhetünk költségbecslésről sem, ekkor annak eldöntése a cél, hogy a potenciális megbízó egyáltalán érdeklődik-e az adott ötlet iránt.

A projektek születése a legtöbb esetben projektötlet szinten történik, elsősorban stratégiai tervezés során. Ennek formális kezelése igen nagy jelentőségű, mivel a legtöbb hiba, gond, a projektek nem megfelelő indításából következik. A projektekre pénzt gyakran azzal a téves gyakorlattal lehet jóváhagyni, ha eleve fix költségvetést tartalmaz olyan fázisban, amikor még a valós igények, lehetőségek meg sem fogalmazódtak. Ezt az ellentmondást csak az a gyakorlat tudja feloldani, amely elismeri, hogy a projektek előkészítése is erőforrásokat, így adott esetben pénzt igényel, melynek szokásos mértéke 1,0-1,5 százalék a várható projekt költség nagyságrend figyelembe vételével. Azoknál a projektötleteknél, ahol a projekt javaslatát fejlesztéshez a konkrét ismeretek még nem adóttak, kézenfekvő, hogy a potenciális megbízó érdeklődése esetén egy meghatározott előkészítési költségkeret kerül kijelölésre (pl. megvalósíthatósági tanulmányra, stb.).

### **4.4. Érintettek elemzése (Stakeholder analízis)**

A projekttel kapcsolatban álló különböző érdekcsoportok eltérően értékelhetik a problémákat és körülményeket, ezért célszerű egy munkacsoport keretében elemzést végezni. A stratégia megalapozására szükséges egy ún. stakeholder elemzést is készíteni, ahol számba vesszük azokat a személyeket, valamint szervezetben belüli és azon kívüli csoportokat, amelyeket érint, akik hatással lehetnek, és akiknek az érdekeit szolgálja a célok megvalósulása.

Egy projekt sikerét befolyásolják a tevékenységében érintett személyek, kisebb-nagyobb csoportok és más szervezetek, akiknek/amelyeknek érdekei eltérő mértékben kapcsolódnak vagy éppen ütköznek a projektcélokkal. Érintettek azok lesznek, akikre az adott projekt befolyással van, illetve akik azt befolyásolhatják pl. a projekt megvalósításában résztvevő személyek, az azt befolyásolók vagy az általa befolyásoltak. Egy projekt megvalósításakor nyilvánvalóan sokféle érintett áll egymással kapcsolatban, ezek eltérő mértékben befolyásolják a projekt megvalósulását, eltérő érdekeik, értékeik, identitásuk pedig számos konfliktus forrása lehet.

Első lépésben fel kell sorolni és csoportosítani az érdekelteket, majd meg kell határozni a potenciális közvetlen és közvetett hatásukat a tervezett projektre, ezután rangsorolni kell őket és meg kell fogalmazni a sikerkritériumaikat, illetve motivációs lehetőségeiket. Ennek megfelelően a stakeholder analízis három fő szakasza: (1) az érdekeltek azonosítása; (2) csoportosítás és rangsorolás; (3) elemzés és a szükséges teendők meghatározása.



*Az érdekeltek, ill. érdekcsoportok azonosítása:* a tervezési/programozási folyamat fontos feladata, hogy azonosítsuk azokat a későbbi potenciális partnereket, akikkel együtt kívánunk működni a projekt későbbi szakaszaiban, illetve mindazokat, akik valamilyen módon érdekeltek a projekt eredményében, illetve végrehajtásában. Érdekcsoportnak tekintünk minden olyan szervezetekből vagy személyekből álló csoportot, intézményt, az állami, a magán és a civil szektor szereplőit, melyek valamilyen módon kapcsolatba kerülhetnek a projekttel, akár mint döntéshozók, partnerintézmények, finanszírozók, a projekt által érintett terület szabályozásáért felelős intézmények, vagy mint célcsoportok, de ide soroljuk azokat is, akik valamilyen ok miatt a projekt ellenérdekeltek. Az érdekcsoportok feltérképezése a tervezésben résztvevő szakemberek részvételével zajló csoportos technika keretében zajlik.

*Csoportosítás, rangsorolás:* az érdekeltek azonosítását követően célszerű azok valamilyen csoportosítása és rangsorolása, különösen, ha nagyszámú érdekeltet találunk. Ez a későbbiekben megkönnyítheti a velük való kommunikációt, az egyes érdekcsoportok kezelését, a megszólításukra és bekapcsolásukra, kezelésükre szánt erőforrások nagyságát. A csoportosítás alapja bármilyen releváns szempont lehet. Az egyik legkézenfekvőbb megoldás, ha a programra gyakorolt hatásuk, befolyásuk mértéke szerint csoportosítjuk őket (pl. az egyik csoportba kerülhetnek mindazok, akik döntéshozói pozícióban vannak a programmal kapcsolatban). Az érintettek másik csoportosítási lehetősége, hogy a projektszervezetben belüli, vagy kívüli személyek csoportjáról beszélünk, így megkülönböztethetünk *belső* és *külső érdekelteket*. Az érintettség hatástávolsága alapján is lehet csoportosítani az érdekelteket, így beszélhetünk *közvetlen* és *közvetett érdekeltekről* is. A csoportok kialakítása és a rangsorolás az alábbi kérdések megválaszolásával történhet:

- Miért érdekelt a projekt végrehajtásában, eredményeinek a realizálásában?
- Hogyan befolyásolhatja a projekt megvalósítását, kimenetelét?
- Részt vesz-e közvetlenül a projekt kivitelezésében?
- Van-e ellenőrző esetleg hatósági jellegű szerepe?
- Van-e döntési jogosultsága a projekt végrehajtását illetően?

Egy további lehetőség, ha valamilyen szempontrendszer alapján (pl. az előző kérdések pontozásával) minden érdekcsoporthoz egy „fontossági értéket” rendelünk (alacsony /közepes/magas), s ez a fontossági skála lesz az érdekeltek rangsorolásának alapja.

Az érintettek komplexebb csoportosítási lehetősége a befolyás szerinti csoportosítás. A 17. ábrán látható, hogy az érintettek egyik csoportja nagy jelentőségűnek tekinti, míg másik csoportja nem vagy csak kismértékben érzi jelentősnek az adott kérdést. Az előbbieket (A és B mező) nevezzük elsődleges érintetteknek, vagyis ők azok, akik sokat nyerhetnek vagy veszíthetnek a projekt létrejöttével. A másodlagos érintetteknek (C és D mező) kisebb az érintettségük, mivel számukra nincs nagy tétje az egyes megoldási alternatíváknak. A 17. ábra azonban egy sajátos érintett-erőteret is megjelenít, amelyből látszik, hogy az érintettek hatalmi helyzetük alapján is eltérhetnek egymástól.

*Az érdekcsoportok elemzése és a szükséges teendők meghatározása:* az azonosított érdekcsoportok mindegyikén múlik – bár különböző mértékben – a program sikere. Ezért fontos, hogy elemezzük és a projekt kialakításakor vegyük figyelembe az érdekcsoportok jellegét, elvárásait, célkitűzéseit. Különösen azon csoportoknál kell erre nagy hangsúlyt fordítani, amelyek fontosságát az előző lépésben magasra értékeltük.

<b>Jelentős</b> érintettség	<b>A.</b> Személyek/szervezetek	<b>B.</b> Személyek/szervezetek
<b>Csekély</b> érintettség	<b>C.</b> Személyek/szervezetek	<b>D.</b> Személyek/szervezetek
	<b>Csekély</b> befolyás/hatalom	<b>Jelentős</b> befolyás/hatalom

**17. ábra: Az érintettek csoportosítása jelentőségük (érintettségük) és befolyásolási hatalmuk alapján**

Forrás: Grimble-Wellard, 1997. alapján saját szerkesztés

Az érdekcsoportok programhoz való viszonyulásának módját az alábbi szempontok mentén lehet elemezni:

- a csoport főbb társadalmi, gazdasági, szociológiai jellemzői (pl. szervezeti felépítésük, jogi státuszuk, döntéshozatali mechanizmusuk, stb.);
- milyen elvárásokkal csatlakoznak az érdekcsoportok a projekthez;
- milyen erősségeik vannak, milyen előnyökkel jár a projekt előkészítésébe/végrehajtásába való bevonásuk;
- milyen erőforrásokat bocsáthatnak a projekt finanszírozására;
- milyen a projekt érdekeivel ütköző, ellentmondó érdeke lehet az érdekcsoportnak?
- hogyan viszonyul az adott érdekcsoport a többi érdekcsoportéhoz?
- az érdekcsoportok szerint a projekt milyen egyéb feladatokat kellene, hogy ellásson, vagy nem kellene, hogy felvállaljon?

Az érdekcsoportok elemzése e szempontokon túlmenően további, a tervezésben résztvevő szakemberek által relevánsnak tartott szemponttal bővíthető. Fontos azonban, hogy valamennyi érdekcsoport esetében azonos szempontrendszer mentén hajtsuk végre az elemzést. Az elemzést mindenképpen csoportmunkában érdemes elvégezni. Az érdekcsoportok elemzésének eredményét célszerű táblázatos formában is rögzíteni az alábbi példák szerint (1. táblázat).

**1. táblázat: Stakeholder elemzési mátrix**

	Érdekeltek megnevezése	Jellemzők	Közvetlen hatás	Közvetett hatás	Fontosság	Motiváció / sikerkritérium
<b>Külső</b> érdekeltek	K1. .... K2. ....					
<b>Belső</b> érdekeltek	B1. .... B2. ....					

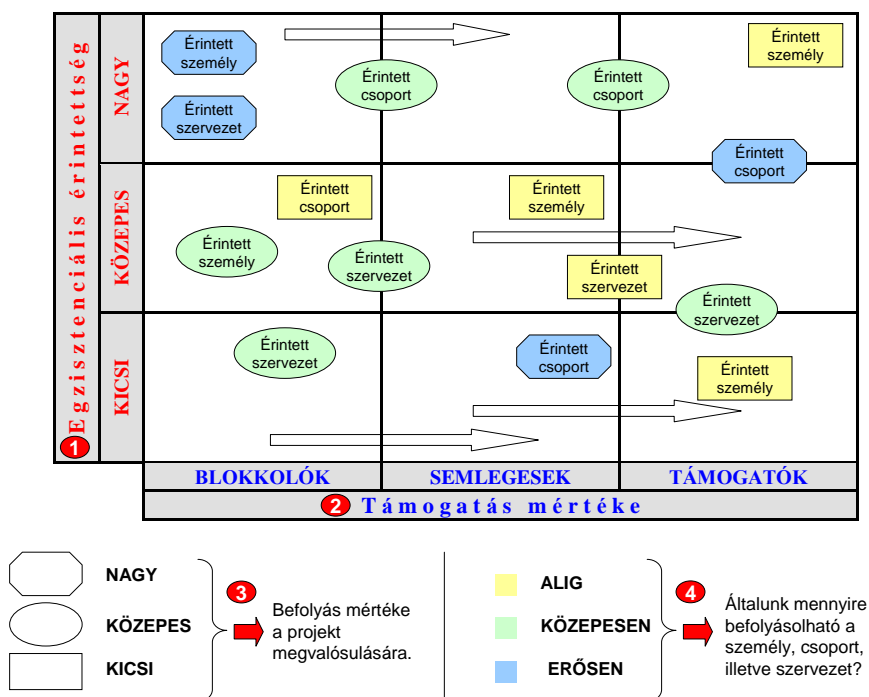
Forrás: Saját szerkesztés

Az érdekcsoport-elemzés dokumentálásának egyik legpraktikusabb módja egy olyan táblázat, amely minden egyes érdekcsoportot és minden egyes elemzési szempontot tartalmaz, és alkalmas az adott érdekcsoport programmal való kapcsolatának nyomon

követésére is. Az érdekcsoport-elemzést folyamatosan és áttekinthető módon dokumentáljuk a program teljes életciklusa alatt, így lehetőségünk van a rögzítettek frissítésére, újraértékelésére és korrigálására. Az előzőek miatt, az elemzés következményeként az adott érdekcsoporttal kapcsolatban valamilyen intézkedési tervet, akciótervet fogalmazhatunk meg (pl. kommunikációs terv, felkészülés az esetleges konfliktuskezelésre), ennek néhány kulcsszavát (motiváció/sikerkritérium) ugyancsak célszerű a táblázatban feltüntetni. Megjegyezzük, hogy az érdekcsoportokat nem csak úgy lehet csoportosítani, hogy külső és belső érdekeltek és az értékeléshez használt szempontok köre is bővíthető, ezért „ahány ház, annyi szokás” ami a táblázat tartalmát illeti.

A képviselt érdek alapján egy projektet nemcsak egy jól megszervezett nagy létszámú érdekcsoport, hanem egy-egy személy erős lobbizási tevékenysége is képes lehet befolyásolni. Így például a természeti környezetet érintő beruházási projekteknél számolni kell a természet- és környezetvédők befolyásával, míg a mezőgazdasági fejlesztő projekteknél pl. az állatvédők aktivitásával. A projektekben érdekelt nagy befolyású személyeket/szervezeteket nem mindig könnyű azonosítani. Ha egy projekt „ügye” mellé állnak, azt nyíltan teszik, de ha érdekeik ütköznek, akkor gyakran a háttérben maradva akadályozhatják vagy késleltetik a projektmunkát (Garaj, 2012).

Az érdekeltek körének elemzését négy dimenzió mentén is ábrázolhatjuk (18. ábra): (1) személyes érintettség (y tengely); (2) a támogatás mértéke (x tengely); (3) az érintett befolyása a projekt által kiváltott változásokra (geometriai alakzatok); (4) saját befolyásolási képességünk az érintett körre (színek).



18. ábra: Az érintettek elemzésének négy dimenziója

Forrás: Saját szerkesztés Huber 2011. munkája alapján

A 18. ábra értelmezése szerint a projekt szempontjából a legfontosabb csoportot azok az érdekelték alkotják, akiknek nagy az egzisztenciális érintettségük, potenciális hatásuk blokkoló jellegű a projekt megvalósulására, ráadásul befolyásuk/hatalmuk mértéke nagynak tekintendő. Az elemzést követően kell megfogalmazni azokat az intézkedéseket, amelyekkel ezek a csoportok az ábrán balról jobbra elmozdíthatóak.

Az elkészült érdekcsoport-elemzést a program tervezésének és végrehajtásának további fázisaiban rendszeresen felül kell, hogy vizsgáljuk, az érdekcsoportok részvételét, viszonyulását a táblázat utolsó oszlopában dokumentálni szükséges.

#### **4.5. Stratégiaalkotás, logikai keretmódszer**

A projekt mindig csak egy feladat megoldására irányul. A célfa segítségével választjuk ki azt a beavatkozási útvonalat, mely a rendelkezésre álló idő- és forráskereten belül egy konkrét feladattól garantáltan eljut a legfőbb célig, de egyben megfelel az alábbi fő kiválasztási szempontoknak:

- illeszkedik a fejlesztés alapelveihez és alapértékeihez, azaz semmiképp sem ellentétes a projektet megvalósítók többi céljaival, a fejlődésről alkotott elképzelésével;
- biztosított a megvalósító számára a szükséges tudás és információs háttér, valamint a technikai feltételek;
- biztosítottak a pénzügyi források, azaz a szükséges saját- és idegen forrásra áll, és az elérhető támogatási programok valamelyikében a kívánt mértékig a megvalósítás, ill. a megvalósító szervezet támogatható;
- hatékony, azaz adott idő alatt a befektetett erőforrások ezen az úton hozzák a legnagyobb eredményt, illetve a befektetett erőforrások arányban állnak a kapható eredményekkel;
- húzó-, ill. multiplikátorhatással rendelkezik, azaz a megvalósítás a célfa, ill. célfa más alrendszerében is előrelépést indukál;
- minimalizálja a konfliktusokat, azaz nem szít túl nagy ellentétet, mások érdekeit legkevésbé sérti.

A projektek relevanciájának, megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának biztosítása érdekében az európai uniós gyakorlatban a projektek tervezésében és értékelésében elterjedt az Amerikai Egyesült Államokban kidolgozott logikai keretmódszer (Logical Framework Approach) alkalmazása. A logikai keretmódszert az USA Nemzetközi Fejlesztési Ügynöksége (*US Agency of International Development – USAID*) fejlesztette ki a hatvanas években, a fejlesztési tevékenységei tervezéséhez, végrehajtásához és értékeléséhez, azóta azonban az egész nyugati világban, így az Európai Unióban is elterjedt a használata. A magyarok először a Phare program kapcsán ismerkedtek meg a logikai keretmódszerrel, mivel a logikai keretmátrix a legtöbb Phare pályázat elengedhetetlen része volt.

Ha a projekt váza elkészült és a projekt megvitatásra került, a következő lépés a vázlatos terv részletesebb kidolgozása. Ehhez célszerű az ún. logikai keret módszert (LFA) használnunk. A módszer tulajdonképpen egy elemzés és egy stratégiaalkotás eredményeinek bemutatása oly módon, hogy szisztematikus és logikus módon szétválasztjuk a projekt egyes célkitűzéseit. A bemutatásnak tükröznie kell a különböző

szintű célkitűzések közötti ok-okozati kapcsolatokat, utalni kell arra, hogy mi biztosítja ezeknek a célkitűzéseknek az elérését, és meg kell határozni azt, hogy feltételezésünk szerint a projekt irányításán kívül milyen tényezők befolyásolhatják a projekt sikerét. Ennek a folyamatnak főbb eredményeit egy mátrixban foglaljuk össze, amely a projekt egyes összetevőinek logikai kapcsolatait tartalmazza (ez a logikai keret, angol rövidítéssel Log Frame).

A logikai keretmátrix a tervezési és elemzési folyamatoknak egy pillanat alatt átlátható, a projekt megértését, végrehajtását és értékelését egyaránt segítő terméke, amely egyúttal segít a minél pontosabb, konkrétabb és realisabb tervezésben. Ne csak a termék létrehozásának tényére koncentráljunk, hanem annak minőségére és az elkészítés folyamatának tanulságaira és „mellékes” hozadékaira (pl. partnerség építése) is. Egy jó mátrix kidolgozása azonban hosszadalmas folyamat.

A logikai keretmódszer két elemből áll. A projekt valós problémákhoz való kötődését és a probléma okaira való koncentrációt szolgálja az *(1) elemzési fázis* (SWOT elemzés, problémaelemzés, célkitűzés-elemzés, érintettek elemzése), míg a projekt egészének logikus, következetes és áttekinthető felépítésére irányul a *(2) tervezési fázis* benne a logikai keret-mátrix alkalmazása.

*Elemzési fázis:* első lépésben a gyengeségek, erősségek, korlátok, lehetőségek azonosítását feltétlenül az érintettek bevonásával végezzük, műhelymegbeszélések keretében, eszközként használjuk a SWOT analízist. Ez a tervezés egyik legkörülményesebb, leghosszadalmasabb, legtöbb szervezést igénylő mozzanata, ezért gyakran elmarad, pedig ez a projekt legitimálása szempontjából alapvető fontosságú, nagyszerűen szolgálja a partnerségek, az információáramlás és a közös munkamódszerek megalapozását. A partnerek részvétele a további lépéseknél is elengedhetetlen a korrekt tervezéshez és a valódi elkötelezettség kialakításához. Második lépés a problémaelemzés, vagyis a problémák megfogalmazása, ok-okozati összefüggések meghatározása, problémafa készítése. Harmadik lépés a célkitűzés-elemzés, melynek során megtörténik a célkitűzések kialakítása a beazonosított problémák alapján, az eszköz/eredmény összefüggések meghatározása, valamint a célkitűzéscsoportok azonosítása és a projektstratégia kialakítása. Végezetül az érintettek elemzése (stakeholder analízis) kell, hogy megtörténjen.

*Tervezési fázis:* első lépésben a beavatkozási logikát kell kialakítani, vagyis a szükséges projektelemezeket kell meghatározni, a projekt belső logikáját kell ellenőrizni és a mérhető célkitűzéseket kell azonosítani. A második lépésben a meghatározott célkitűzéseket mérhető, konkrét formába öntjük, ellenőrizzük egymáshoz viszonyított logikájukat. Harmadik lépés az előfeltevések és a rizikófaktorok meghatározása, vagyis a projekt végrehajtását befolyásoló külső, a projektmenedzsment hatókörén kívül eső tényezők azonosítása egy speciális logikai gondolkodásmód szerint. Negyedik lépés az indikátorok, más néven mutatók kimunkálása és forrásaiknak a meghatározása. Ötödik lépésben kell a tevékenységütemezést elkészíteni, vagyis a tevékenységek sorrendjének és összefüggéseinek meghatározását, a tevékenységek időtartamának megtervezésével. Ekkor kell elvégezni a mérföldkövek meghatározását, valamint az egyes tevékenységekért felelős személyek kijelölését is. A *mérföldkő* olyan belső mutató, amely már a végrehajtás során segíti az elért részeredmények mérését, valamint mutatja

a döntéshozatal várható időpontjait. Hatodik lépés a költségvetés elkészítése, vagyis a szükséges erőforrások (tárgyiasult és humán) meghatározása, továbbá a költségek felmerülésének ütemezése és a részletes költségvetés elkészítése.

A logikai keretmódszer (LFA) a relevancia, a megvalósíthatóság és a fenntarthatóság biztosításán túl képessé teszi az érintetteket a problémák felismerésére, elemzésére, a megoldást szolgáló célok és tevékenységek meghatározására, majd a megvalósításhoz és értékeléshez is segítséget nyújt. A logikai keretmódszer középpontjában a logikai keret-mátrix áll. Ez egy olyan 5x4-es táblázat, melyben egy projekt legfontosabb részei összefoglalhatóak. Így megjelenik benne:

- a logikusan egymásra épülő, a projekt tevékenységeiből, eredményeiből, céljából és a megcélzott stratégiai célból álló beavatkozási stratégia,
- az egyes célokhoz tartozó, azok mennyiségi és minőségi specifikációját adó indikátorok és az indikátorok teljesüléséről képet adó információforrások,
- a projekt megvalósításához meglévő források és a még szükséges feltételek,
- valamint a megvalósítás költségigénye.

A logikai keretmátrix áttekinthetőbbé teszi logikai kapcsolatokat a tevékenységek, eredmények, rendeltetések és célok között, valamint rákényszeríti a tervezőt a feltételek, kockázatok, indikátorok és ezek információforrásainak meghatározására. A mátrix sorai a projekt általános és közvetlen céljait, valamint az elvégzendő fő tevékenységeket tartalmazzák. Minden sorban meg kell adni az elérendő célokat mérő indikátorokat (lehetőleg számszerűsített mutatók formájában), és azt, hogy ezeket a mutatókat kinek, milyen gyakorisággal és milyen források alapján kell ellenőriznie, továbbá a végrehajtást befolyásoló külső tényezőket (feltételeket) és az esetleges kockázatokat. A logikai keretmátrix ábrája emellett tartalmazza a projekt összköltségét, a kezdés és a befejezés tervezett időpontját.

A 19 ábrán bemutatott logikai keretmátrix egyes celláinak a kitöltési sorrendjét mutatják a bal felső sarokban elhelyezett sorszámok, melynek alapján a logikai keretmátrix javasolt kitöltési sorrendje a következő:

- először a beavatkozási logikát írjuk le (első oszlop), felülről lefelé – az átfogó céloktól a tevékenységek felé haladva – felhasználva a stratégia-elemzés során azonosított projektcélokat,
- ezután a projekt külső feltételrendszerét, a kockázatokat azonosítjuk (negyedik oszlop), alulról felfelé, vagyis az előfeltételektől az egyre magasabb szintű célokhoz tartozó feltételek felé haladva,
- a következőkben az egyes célszintekhez meghatározzuk az adott célt mérő indikátorokat (bázis érték  $\Rightarrow$  célérték), és az indikátorok forrásait (második és harmadik oszlop felső három sora),
- végül meghatározzuk (megbecsüljük) a projektet megvalósító tevékenységekhez szükséges eszközöket és a kapcsolódó forrásokat (második és harmadik oszlop negyedik sora).

A 19. ábra az alábbi kérdésekre ad választ:

- miért kerül végrehajtásra a projekt (beavatkozási logika);
- mit szeretne elérni a projekt (beavatkozási logika és indikátorok);
- ezt hogyan tervezi elérni a projekt (projektek/tevékenységek, eszközök);

- milyen külső kockázatokat jelentő tényezőket kell figyelembe venni (feltételek);
- hol találjuk meg a projekt monitoringjához értékeléséhez szükséges információkat (indikátorok forrásai);
- milyen eszközökre (szaktudás, erőforrások, infrastruktúra stb.) van szükség a tervezett tevékenységekhez;
- mekkora a projekt költségvetése (költségek);
- milyen előfeltétel(ek)nek kell teljesülni a projekt elindításához (előfeltételek), milyen kockázatokat kell kezelni, illetve elkerülni.

A logikai keretmátrixot úgy kell tekinteni, mint egy dinamikus eszközt, amely alkalmazható a projekt felülvizsgálatára és ártértékelésére, valahányszor a megvalósítás során a környezeti feltételek változnak. A logikai keretmátrix segíti majd a projekttervező csapatot a projekt valamennyi vonatkozásának végiggondolásában. Az logikai keretmódszeren alapuló projekttervezés információk összegyűjtésén és rendszerezésén, valamint a különböző információk közötti kapcsolatok feltárásán alapszik. Nyomatékosan felhívjuk a figyelmet arra a tényre, hogy a logikai keretmátrix elkészítése nem a projekttervezés/pályázatírás utolsó mozzanata, hanem a legelső az elemzéseket követően. A logikai keretmátrix ugyanis a projekt koncepció összefoglalására is kiválóan alkalmas – természetesen ekkor kevésbé részletes formában, mint ahogyan azt a pályázatban kell kidolgozni – annak, aki ismeri a felépítését lehetőséget biztosít a teljes projekt koncepció felelősségteljes megítélésére.

A projektet indítványozó szervezetek többsége a projekt *konkrét céljának* meghatározásával kezdi a munkát. Mind az *általános célokhoz*, mind a projekt konkrét céljához szorosan kapcsolódnak a várt *outputok/eredmények*, melyek az előirányzott tevékenységek „termékei”, vagyis a projekt közvetlen (kézzelfogható) hozadékát testesítik meg a haszonélvezők/célcsoportok számára. Az outputok/eredmények meghatározása során fontos, hogy különbséget tegyünk a projekt közvetlen produktuma, azaz a projekt végrehajtásával közvetlenül létrehozott termékek és/vagy szolgáltatások, valamint a projekt hatása, azaz a projekt által előidézett hosszú távú és fenntartható hatás/változás között.

A projekten belüli *tevékenységek* az elvégzendő tennivalók, amelyeket meghatározott sorrendben el kell végezni ahhoz, hogy elérjük a kívánt eredményt. Fontos, hogy a tevékenységek száma a projekten belül a projekt konkrét céljaiból és a várt eredményekből legyen levezetve és közvetlenül tükrözze azokat. A tevékenységeket célszerű ún. munkacsomagokba szedni (work package = WP) a tervezés során. Szoros kapcsolat áll fenn a tevékenységek és azok eszközei között. Az *eszközök* jelentik mindazt az (humán, materiális, immateriális) inputot, amelyek az eredmények eléréséhez szükségesek.

Az *indikátorokat* (a teljesítés mutatói) c. oszlopban meg kell adni a projekt általános és konkrét céljainak, valamint az eredményeknek mérhetőségének a leírását. A tevékenységeknél a mutatókat az eszközöknél leírtak alkotják. Az *indikátorok forrása* c. oszlopban azt kell meghatározni, hogy hol, hogyan és milyen információ biztosítja az általános célok, a projekt konkrét céljainak és az eredményeknek az elérését (amelyet a teljesítés objektíven hitelesíthető mutatói írnak le). A költségeket és a finanszírozási forrásokat a harmadik oszlop alsó sorában kell feltüntetni.

LKM	Beavatkozási stratégia	Indikátorok	Indikátorok forrása	Kockázatokat kifejező feltételezések
Stratégiai célok	1 Hosszú távú hatások, általános (stratégiai) célok, amelyek megvalósulásához a projekt hozzájárul.	15 Hatás indikátorok (bázisérték⇒célérték) Hosszú távú hatásokat számszerűsítő stratégiai indikátorok	16 Jellemzően a projekten kívüli adatforrás	
Projekt-cél	2 A projekt közvetlen célja	13 Eredmény indikátorok (bázisérték⇒célérték) A projekt célját (jellemzően a célcsoportok szemszögéből) mérő mutatók	14 Általában a projekten kívüli adatforrás, de esetenként lehet projekten belüli is	8 A projekt közvetlen céljának teljesülésén túl szükséges további feltételek ahhoz, hogy a hatások elérhetők legyenek
Outputok	3 A projekt végrehajtásától elvárt közvetlen, kézzelfogható eredmények, létesítmények stb.	11 Output indikátorok (bázisérték⇒célérték) A projekt outputjainak mennyiségi és minőségi jellemzésére alkalmas indikátorok	12 Általában a projekten belüli adatforrás, jellemzően a projekt végrehajtásának kertében kerül begyűjtésre	7 A projekt outputjain (közvetlen eredményein) túl szükséges további feltételek ahhoz, hogy a projekt célja elérhető legyen
Tevékenységek	4 A projekt keretében végrehajtandó tevékenységek	9 Erőforrások A projekt-tevékenységekhez szükségesek inputok/erőforrások (humán, materiális, immateriális)	10 Költségek A projekt végrehajtásához szükséges inputok pénzürtékben kifejezve	6 A tevékenységek végrehajtásához szükséges további feltételek ahhoz, hogy a projekt outputjai realizálhatóak legyenek
Partnerek Referenciák Korábban kapott támogatások				5 Előfeltételek A projekt indításához szükséges előfeltételek, amely a legfőbb kockázati elemet fejezi ki

19. ábra: Logikai keretmátrix (LKM)

Forrás: Saját szerkesztés a Logframe kézikönyv LKM-nak átdolgozott formája





A kockázatok és feltételezések oszlopban azokat a külső tényezőket kell felsorolni, amelyek a projekt megvalósítását és fenntarthatóságát befolyásolhatják, de mi nem tudjuk befolyásolni azokat. Ezek olyan külső feltételek, amelyeknek teljesülni kell ahhoz, hogy a projekt sikeres legyen, és a logikai keret mátrixának negyedik oszlopában feltevésekként fogalmazzuk meg őket. Ezeket leginkább a SWOT elemzés



veszélyek/fenyegetettségek cellájában leírtak alapján tudjuk azonosítani. Ha kiderül, hogy a feltevések nem reálisak, akkor a kockázat csökkentése érdekében módosítani kell a projektet.

Eredetileg a logikai keretmátrixnak nem része, de a projekt egészének áttekintése érdekében célszerű szerepeltetni még a következőket: *partnerek*, *referenciák* és *korábban kapott támogatások* ugyanezen vagy hasonló célra.





A logikai keretmátrix a logikus gondolkodás két dimenzióját tartalmazza, az ún. *horizontális* és a *vertikális logikát* (20. ábra és a 21. ábra). A mátrix horizontális logikája szerint, minden szinten látható, hogy hogyan és milyen eszközökkel monitorozzuk az előrehaladást, valamint mely feltételezések figyelembevételével tudjuk észben tartani azokat a tényezőket is, amelyekre a projekt nincs közvetlen hatással, de fordítva azok a projektekre hatással bírnak (kockázatok/feltételezések). Összegezve az előzőeket, a *horizontális logika* a projekt által elért eredmények, valamint a projekt által felhasznált erőforrások méréséhez kapcsolódik a mérés szempontjából kulcsfontosságú mutatókon és azok hitelesítésén keresztül.

	Beavatkozási logika	Mérhető indikátor	Ki és hogyan méri	Feltételezések, kockázatok
Általános cél, hatás				
Közvetlen, azonnali cél				
Eredmény, output				
Tevékenységek (fázisok)		Eszközök és források		
				A projekt előfeltételei

20. ábra: **Horizontális logika érvényesülése a logikai keretmátrixban**

Forrás: Tempus Közalapítvány, 2003

A *vertikális logika* értelmezésében a sorrend a következő: ha az előfeltételek teljesültek, a tevékenységek végrehajtását el lehet kezdeni. Ha a tevékenységek maradéktalanul megvalósulnak és a külső tényezőkkel kapcsolatos feltételezések helyesnek bizonyultak a tevékenységek szintjén, és azok nem korlátozták a tevékenységek végrehajtását, realizálhatjuk a tervezett eredményeket, és ha az eredményeket sikerült elérni és a külső tényezőkhöz kapcsolódó feltételezések az eredmények szintjén szintén helyesnek bizonyultak, akkor ez a projekt céljának, illetve céljainak az eléréséhez vezet.

	Beavatkozási logika	Mérhető indikátor	Ki és hogyan méri	Feltételezések, kockázatok
Általános cél, hatás				
Közvetlen, azonnali cél				
Eredmény, output				
Tevékenységek (fázisok)		Eszközök és források		
				A projekt előfeltételei

21. ábra: **Vertikális logika érvényesülése a logikai keretmátrixban**

Forrás: Tempus Közalapítvány, 2003

A következőkben áttekintjük a logikai keretmátrix felállításának konkrét lépéseit (6 lépés), amivel egy gyakorlati útmutatót adhatunk a feladat kivitelezéséhez.

### *1. lépés: a célrendszer meghatározása*

A beavatkozási stratégia kiválasztása után az a teendőnk, hogy beazonosítsuk a projekt célrendszerének egyes szintjeit:

- a stratégiai célt a célfa csúcán lévő, a pályázatos projekt esetén a pályázati kiírásban szereplő céllal megegyező megfogalmazás adja;
- projektcélként a célfából a stratégia célt szolgáló konkrét, az eredmény következményeként előálló célmegfogalmazást emeljük ki;
- az eredmény a projekt kézzelfogható hozadéka, közvetlen outputja;
- a tevékenységek sorában az eredmény elérése érdekében elvégzendő feladatokat soroljuk fel.

A beavatkozási stratégia egyes elemei logikusan egymásra épülnek. Azaz világosan ki kell tűnnie, hogy a tevékenységek megvalósításához inputokra van szükség és a tevékenységek véghezvitele eredményezi a projekt termékeit, azaz az előállított termékeket és szolgáltatásokat. Az eredményelérés magával hozza a projekt cél teljesülését, ami pedig hozzájárul a stratégiai cél eléréséhez. A stratégiai célok eléréshez való hozzájárulás hosszútávú, nagy horderejű hatásokat indukál. Fontos kiemelni, hogy egy stratégiai célt általában egy projekt egyedül nem képes elérni, csak annak eléréshez tevékenyen hozzájárulni. A stratégiai célokat csakúgy, mint a globális célokat (pl. üvegházhatású gázemisszió csökkentése, éhezés leküzdése, stb.) sok, sok projektet magában foglaló nemzeti, vagy nemzetek feletti ún. szupranacionális programok segítségével érhetjük el. A célrendszer relevanciáját, azaz a programhoz való illeszkedést a stratégia célok megegyezősége, a célcsoport igényeinek való megfelelést pedig a problémaelemzés során kapott probléma-, illetve az abból kapott célfával való összhang mutatja.

### *2. lépés: Indikátorok és forrásainak meghatározása*

A logikai keretmátrix elkészítésekor meg kell határoznunk az egyes célokhoz kapcsolódó indikátorokat (mutatószámokat). Az indikátorok számszerűsítik a projekt céljait, azért hogy azonosítani lehessen, ha ezeket a célokat elérték. Az indikátorok információt adnak az eredményesség mértékéről és a projekt sikerének kritériumairól, melyek összesen adják a projekt monitorozás és értékelés alapját.

Az indikátorok olyan objektíven mérhető jelzőszámok és specifikációk, melyek az eredmények mennyiségi (pl. db, fő, m, m<sup>2</sup>, m<sup>3</sup>, tonna, Ft, %, stb.), minőségi (pl. kategória, szint, célcsoportra, funkcióra, kompetenciára, helyre, témára utaló jelző, stb.), vagy időbeni (pl. állandó, időszakos, évi, stb.) meghatározását adják. Nagyon fontos hangsúlyozni, hogy az indikátorok esetében mindig meg kell adni a kiinduló, azaz az ún. *bázisértéket* és az elérni kívánt ún. *célértéket* (pl. munkanélküliségi ráta: bázisérték 18,5%  $\Rightarrow$  célérték 14,0%).

Az indikátorok funkciója az objektív valóság valamely elemének leírása egységesített forma alapján. Az indikátor tehát egy olyan mutató, amely a komplex valóságról szóló információt leegyszerűsített formában közli. A leegyszerűsítés, standardizálás leggyakoribb módja a számszerűsítés, ugyanakkor mégsem beszélhetünk kizárólag mutatószámokról, az indikátor megtestesülhet logikai változó formájában is. Fontos

megjegyeznünk, hogy nem minden adatot, statisztikát tekintünk indikátornak. Indikátorra a felhasználás teszi az információt, vagyis az indikátor olyan adat, amely valamely tevékenység során a döntéshozatal, a tárgyalás vagy a kommunikáció támogatójaként hasznosul.

Az eredményhez, a projekt célhoz és a stratégiai célhoz tartozó indikátorok egyaránt meghatározandóak. Ha valamely kitűzött célhoz nem tudjuk megmondani, hogy kinek, mennyit, milyen minőségben, mikorra, hol valósítjuk meg, a célkitűzést át kell fogalmaznunk. Az eredményhez az output, a projekt célhoz az eredményindikátorok és a stratégiai célhoz a hatásindikátorok tartoznak.

Az indikátorok mellett az azok ellenőrzésére alkalmas információs források is meghatározandók. A hatások mérésére leggyakrabban a külső/belső nyilvántartásokból és a hivatalos statisztikákból nyerhető információkat használjuk, de gyakran szükség van önálló adatgyűjtésre is. Ebben az esetben vigyáznunk kell, hogy megbízható, de nem nagyon költséges felmérési módot válasszunk. Az indikátorok és forrásaik meghatározása befolyásolja a projekt megvalósítása során kialakítandó, a résztvevőktől elvárt nyilvántartások, jelentések körének, tartalmának, formájának és gyakoriságának meghatározását, a monitoringrendszer kialakítását.

Az indikátorok kialakításával kapcsolatos alapvető követelmény, hogy azok *intelligens mutatók* legyenek, ami azt jelenti, hogy az indikátor konkrét, mérhető, rendelkezésre álló, valóságyszerű és idő-alapú legyen, vagyis az indikátorok és forrásainak megjelölésekor figyelembe kell vennünk, hogy azok feleljenek meg az ún. SMART elvárásoknak, azaz legyenek: (1) eléggé részletezők, specifikusak (*Specific*); (2) mérhetőek (*Measurable*); (3) megszerezhetőek, megfizethető áron elérhetőek (*Achievable*); (4) hitelesek és reálisak (*Realistic*); (6) a projekt élettartamához alkalmazkodók (*Time-based*).

A *sajátos jelleg* az indikátor egyértelműségében érhető tetten, mivel a projektre kell vonatkoznia az általános jelleg helyett pl. javul az elégedettség mutató helyett használható a 15%-kal növekszik az elégedettek száma a célcsoporton belül a képzés lezárulta után 1 év múlva. A *mérhetőség* esetében az előző példánál maradván az elégedettség mérése pl. 1-5 fokozatú skálán történhet, ahol a „nem „elégedett”-től (1) a „teljes mértékben elégedett”-ig (5) terjedhet a mérés. A *rendelkezésre állásnak* (időszerűség) adott időpontra kell teljesülni, tehát a példa szerint 1 év múlva rendelkezésre kell állnia a felmérés eredményének. A *valóságyszerűség* követelménye szerint a mutatónak valóban a képzés minőségére kell vonatkoznia és nem más mellékes körülményekre, mint pl. ellátás minősége. Az *időalapúság* a mutatóhoz rendelt idődimenzió (esetünkben 1 év) megjelenésével teljesül. Mind a tervezés, mind a végrehajtás optimalizálásához elengedhetetlen, hogy a leíró jellegű mutatók az időszerű, időben is valóság-hű állapotot ábrázolják. Az *információ frissessége* természetesen igen különböző az egyes adattípusok esetében. A monitoring rendszer működésének megtervezésében praktikus előnyt jelent, ha legalább az idő függvényében jelentősen változó indikátorok esetében valamilyen formában a frissesség, időszerűség kritériuma definiálásra kerül (*LogFrame kézikönyv 2005*).

Az adatok/információk tényleges *hozzáférhetősége* további minőségi kritérium vagyis, hogy az adott indikátor értékére vonatkozó információhoz hozzá lehessen férni,

létezzen vagy létre lehessen hozni egy olyan információs rendszert, melyből az adott indikátorra vonatkozó információ kinyerhető. Előfordul, hogy egy vagy több, a projektben megnevezett mutató soha nem kerül számszerűsítésre és így gyakorlati alkalmazhatóságát tekintve olyan, mintha nem is létezne, aminek oka, pedig az adott mutató hozzáférhetetlensége. E kritérium nem csak elméletben kell, hogy teljesüljön, hiszen a folyamatos adatgyűjtés megvalósíthatósága múlik ezen, így az indikátor meghatározásánál figyelembe kell venni azt is, hogy milyen költségekkel, erőfeszítésekkel lehet megszerezni az indikátorra vonatkozó értékeket; az információ megszerzésének ráfordításai arányban kell, hogy álljanak az információ hasznosságával. Az adatszolgáltatót a mutató definiálásakor pontosan meg kell nevezni.

Az *összehasonlíthatóság* szintén minőségi mutató, mivel egy mutató hasznossága nagymértékben függ a különböző projektek közötti összehasonlítás lehetőségétől. A jó indikátor mutatónak olyannak kell lennie, hogy bárki, akinek használnia kell, rögtön megértse. A mutató értelme, jelentése, azonos kell, hogy legyen a döntéshozók, a nyilvánosság és a projektmenedzsment számára, pontosan kell tükröznie a mért, vizsgált fogalmat. Mindazonáltal az indikátoroknak *objektíven ellenőrizhetőnek* (megbízhatóság) kell lenniük, ami azt jelenti, hogy különböző megfigyelők vagy megfigyelő csoportok a projekt eredményeire nézve mindenképpen ugyanazon következtetésre jutnak. Ezért az indikátorokat még a projekt meghatározásának szakaszában meg kell fogalmazni, de a projekt megvalósításának szakaszában kell részletesebben kifejezni, amikor már további információk is rendelkezésre állnak.

Létezik az indikátorok vonatkozásában az ún. QQTTP kritériumrendszer is, mely a SMART-nál specifikusabb, a fejlesztési tevékenységekhez jobban kötődő elvárásokat fogalmaz meg. Míg a SMART az információ minőségével általában foglalkozott, addig a QQTTP az indikátor, az információ tartalmával szemben támaszt követelményeket. A QQTTP szintén a megfelelő angol szavak kezdőbetűiből áll össze; ezek szerint az ideális indikátornak a következő kérdésekre kell választ adnia:

- *Mennyit?* – *mennyiség (Quantity)*: az indikátor által leírt jellemzőben bekövetkezett mennyiségi változás; például a megépült utak hossza kilométerben, a munkanélküliségi ráta csökkenése százalékpontban, vagy a felhasználásra került pénzügyi erőforrások pénzértékben (HUF) kifejezve;
- *Mit?* – *minőség (Quality)*: az indikátor által leírt jellemző pontos definiálása szükséges, tehát például a megépült utak rangja és minősége, a megszerzett szakképzések egzakt besorolása stb.;
- *Mikor?* – *idő (Time)*: mely időszakban következett be a változás a leírt jellemzőben, illetve hogyan alakult az, az idő függvényében;
- *Kinek?* – *célcsoport (Target group)*: ahol ez értelmezhető, meg kell határozni a leírt jellemző célcsoportját képező kedvezményezetteket;
- *Hol?* – *hely (Place)*: az indikátornak szintén be kell számolnia az adott jellemző térbeli, földrajzi elhelyezkedéséről (mely városokban, térségekben, régióban stb. következett be vagy értelmezhető a változás).

A QQTTP kritériumrendszert úgy is felfoghatjuk, mint a SMART feltételek közül a specifikusság kibontását a fejlesztési programok kontextusában. Fontos hozzátennünk, hogy mindkét követelményrendszert indikátorkészletekre ugyanúgy, vagy talán még inkább célszerű alkalmazni, mint az egyes indikátorokra. Ennek megfelelően egy

indikátorrendszernek minden elemében SMART-nak kell lennie, a QQTTP feltételeknek azonban csak az egyes jellemzők, illetve a rendszer egésze szintjén kell teljesülnie; vagyis nem kell föltétlenül arra törekedni, hogy egyetlen mutatóba tömörítsük a QQTTP indikátoroktól megkövetelt valamennyi jellemzőt.

Az Európai Unió kidolgozott egy ajánlást az alkalmazható indikátorokra, melyek kiterjednek a következő főbb területekre: foglalkoztatás; közlekedési infrastruktúra; energia-infrastruktúra; távközlés és információs társadalom; környezet; kutatás-fejlesztés (K+F), technológia, innováció; kis- és középvállalkozások (KKV); idegenforgalom; humán erőforrás fejlesztése; nemek közötti esélyegyenlőség; városfejlesztés; halászat. Kiválasztottunk néhány beavatkozási területet az ajánlások közül, amelyekhez kapcsolódóan bemutatjuk az EU által elvárt indikátorokat<sup>4</sup> (2. táblázat).

2. táblázat: Példák indikátorokra

Beavatkozási terület	Output	Eredmény	Hatás
<b>13. A rurális térségek alkalmazkodásának és fejlődésének előmozdítása</b>			
<i>1306. Falvak újjáépítése, fejlesztése és a vidéki örökség védelme és megőrzése</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A felújított falusi terek / utak m<sup>2</sup> -ben</li> <li>- A renovált épületek száma</li> <li>- A pénzügyi támogatásban részesülő projektek száma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A renovált térségek (1 km-nél kisebb) körzetében élő lakosok száma</li> <li>- A támogatott térségekben létrehozott vállalkozások / üzletek száma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az új vagy megőrzött állások bruttó / nettó száma 2 év után (abszolút szám és az összes állás %-ában)</li> <li>- A következő 5 évben a térségben maradni kívánó lakosok aránya %-ban</li> </ul>
<b>17. Idegenforgalom</b>			
<i>171 Tárgyi beruházások (információs központok, szálláshelyek, vendéglátás, egyéb szolgáltatások)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az új vagy a javított férőhelyek (ágyak) száma</li> <li>- A fejlesztett / modernizált szállodák száma</li> <li>- Az új / javított szórakoztató létesítmények / lehetőségek száma</li> <li>- Új idegenforgalmi vállalkozások (férfi / nő a tulajdonos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az új vagy javított férőhelyek (ágyak) aránya (%)</li> <li>- A támogatott szálláshelyek-en eltöltött vendégéjszakák száma évente (egy év elteltével)</li> <li>- Az ügyfelek elégedettségi rátája (férfiak / nők %-a)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az évente előállított hozzáadott érték (%)</li> <li>- Az új vagy megőrzött állások bruttó / nettó száma 2 év után (abszolút szám és az összes állás %-ában)</li> </ul>

Forrás: Working Paper 3

### 3. lépés: A rendelkezésre álló inputok/erőforrások meghatározása

A projekt megvalósításához szükséges feltételek felmérését a már meglévő erőforrások számbavételével kezdjük. Sorra vesszük, hogy a beavatkozási stratégia tevékenységeinek teljesítéséhez mire lesz szükségünk humán, materiális és immateriális értelemben. Forrás lehet pl. a rendelkezésre álló épület, berendezés, már meglévő engedélyek, tervek, emberi erőforrások, stb. A további szükséges feltételeket vagy

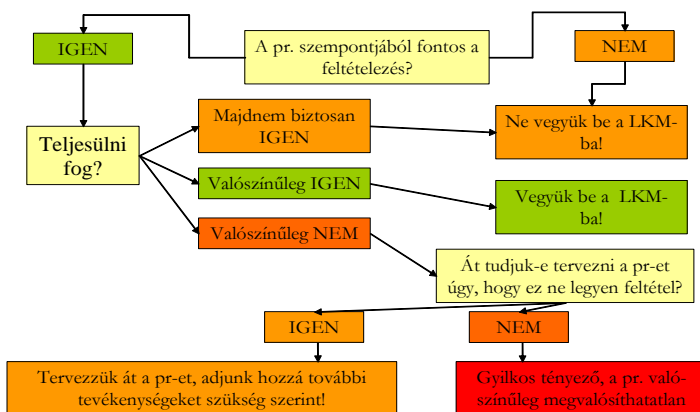
<sup>4</sup> Working Paper 3: Indicators for Monitoring and Evaluation: An indicative methodology alapján.

magában a projektben teremtyük meg, vagy a még bizonytalan „feltételezések” oszlopba kerülnek. Végül minden szükséges összetevőnek szerepelnie kell a mátrixban.

#### 4. lépés: A megvalósítás további feltételeinek meghatározása

Egy projekt sikere gyakran nemcsak a projekt beavatkozásain múlik, hanem külső tényezőkön is, azaz olyan előfeltételek teljesülése is szükség lehet, amelyre a projekt szereplőinek nincs ráhatása. A feltételezések tehát olyan kockázatot jelentő tényezők, amelyek kívül esnek a projektmenedzsment ellenőrzésén, ugyanakkor hatással vannak a projekt keretében végrehajtott tevékenységére, illetve a program eredményeire. Kézenfekvő példa lehet erre pl. egy beruházás esetében az időjárás, aminek alakulása lényegesen befolyásolhatja pl. a kivitelezés ütemezését.

A feltételezések esetében a projekt sikeréhez elvárjuk azok bekövetkeztét, így esetleges elmaradásuk kockázatot jelent. A feltételezés és a kockázat tehát ugyanannak az éremnek a két oldala (pl. a beruházás határidőre történő befejezésének feltétele, hogy jó idő legyen, ez esetben a rossz időjárás értelemszerűen kockázatot jelent a határidő tartása szempontjából). A feltételek megjelölése így egyben a kockázatok elemzésére is lehetőséget ad. Mérlegelnünk kell a bekövetkezés valószínűségét. Amennyiben valamely fontos feltétel bekövetkezése nem valószínű, úgy meg kell kísérelnünk átalakítani a projektet. Ha ez nem sikerül, úgy a projekt nem megvalósítható a projektkoncepció elbukott (22. ábra).



22. ábra: A feltételezések logikája

Forrás: Tempus Közalapítvány (2003)

A feltételezéseket (kockázatokat) az LFA alkalmazásában az intervenciók logika minden szintjéhez külön kell vizsgálni. Ez azt jelenti, hogy a célhierarchiában bármely szint eléréséhez az szükséges, hogy az alsóbb szintű célt elérjük és a külső feltételek is bekövetkezzenek. A feltételrendszer még hiányzó, a projektben nem szereplő (külső) elemeinek feltüntetése történik meg a feltételezések oszlopában. A feltárásban alulról felfelé haladunk, mégpedig olyan logika mentén, hogy minden szinten azt keressük, hogy az adott szinten elért eredmények, hatások mellett a következő szint céljának teljesüléséhez mire van még szükség:

- milyen előfeltételeknek kell teljesülniük ahhoz, hogy a tevékenységek végrehajtását el tudjuk kezdeni, illetve, hogy a projekt végrehajtása megkezdődhessen;

- a tevékenységek elvégzéshez milyen kockázatokat kifejező feltételeknek kell teljesülni, hogy realizálhassuk a projekt eredményeit;
- mire van még szükség a projektcél teljesüléséhez, ha a projekteredmények létrejöttek, mert csak a kapcsolódó feltételek teljesülése esetén érheti el a projekt a közvetlen célját;
- ha a projektcél megvalósul, és az adott szintű külső kockázatot jelentő feltételek is teljesülnek, akkor érhetjük el az átfogó/stratégiai célokat.

#### *5. lépés: Költségvetési keretszám meghatározása*

Már a projektötlet megfogalmazásakor látnunk kell a várható költségek nagyságrendjét. Ennek meghatározását a költségeket az indikátoroknál szereplő mennyiségek figyelembe vételével, tevékenységenként végezzük el. Azokat a költségnevet/költségtételeket is kalkuláljuk, melyek a pályázatban nem elismerhető, de várhatóan felmerülő kiadásokat jelentenek. Rögzített, vagy maximált költségvetési keret esetén, ha első közelítésben meghaladjuk a kereteket, esetleg változtatnunk kell a tevékenységeken. Számoljunk azzal, hogy a költségvetés fő sorainak részletes kibontása visszahat az eddigi tervezési eredményeinkre, azok módosítását vonhatja maga után.

#### *6. lépés: További információk*

Célszerű a táblázatban feltüntetni a pályázókra és az előzményekre vonatkozó alapvető információkat is. A partnerek rovatban csupán felsoroljuk a megvalósításban résztvevő partnereket. A referenciák között a projekt szempontjából lényeges - a tervezés további menetében részletesen bemutatandó - korábbi teljesítmények foglalandók össze.

A korábbi kapott támogatásoknál az azonos vagy hasonló projektcélhoz kapcsolódó, de a mostanítól különböző tevékenységeket és eredményt támogató és a nyújtott összeg, illetve annak százalékos részesedése az összes projektköltségből jelölhető meg. Logikusan a referenciák és a támogatások egymás mellett szerepeltethetők.

A logikai keretmátrix összeállítása során felvetődhetnek olyan információhiányok, elvégzendő szakmai feladatok, melyek a projektterv kidolgozásához elengedhetetlenek. Jellemzően ilyen a különböző műszaki tervek elkészítése, az árajánlatok bekérése, az üzleti tervek kidolgozása vagy az indikátorokat alátámasztó részletes elemzések.

### **4.6. Projektjavaslat**

A projektjavaslat egy konkrét kidolgozott leírást tartalmaz a megvalósítandó projektről. Itt a szakmai tartalom és a költségek körülhatároltak, de ez még nem tekinthető teljesen rögzített (végleges) számnak. Projektjavaslatokat eredményez többnyire a stratégiai terv, amely nagyvonalú vizsgálódás alapján és többnyire becsléssel határozza meg az egyes projektek várható költségkihatását. Az alkalmazott becslési technikákból következik, hogy bár a teljes tervre nézve általában a hibák kiegyenlítő hatása miatt az összköltség elég pontosan becsülhető, addig az egyes projekteknél – különösen, ha nincs még bejáratott, több éves tapasztalati adatokkal bejátszott normarendszer – a tervezett ráfordításigény a konkrét specifikáció ismeretében még módosulhat.

A projektjavaslat – ellentétben a projektötlettel – már konkrét megvalósítási döntés meghozására szolgál, itt a szervezet vezetése nem csak elvi szintű döntést hoz, hanem

ténylegesen elkötelezi magát egy projekt megvalósítása mellett. A projektjavaslat már tartalmazza az alábbiakban felsoroltakat:

- a fejlesztési igényekből következő, a támogatók szándékaival találkozó célokat;
- a megvalósítás partnereit;
- a célokhoz vezető tevékenységek felsorolását;
- a hozzávetőleges költségeket és időigényt;
- a szükséges erőforrásokat;
- a célok teljesüléséhez szükséges további elvárásokat.

Az információk adott szintjén megfogalmazható projektjavaslat összeállítása, majd értékelése során láthatóvá válnak a kidolgozás során elvégzendő további elemzési és tervezési feladatok, melyekre feladatkiírást és munkatervet készítünk.

Már az identifikációs fázisban eldől, hogy tudja-e teljesíteni a projektünk a fenti követelményeket. Épp ezért a projektjavaslattal szemben támasztott legfontosabb követelmények a következők:

- valós igényekből indul ki;
- épít a korábbi tapasztalatokra;
- hosszú távon, rendszerben gondolkodik;
- világosan meghatározhatók és egy tágabb rendszerbe beilleszthetők a célok;
- mérhető eredményeket fogalmaz meg;
- reális nagyságrendű, előteremthető forrásokat kíván;
- a partnerek elkötelezettek és megbízhatók, rendelkeznek a feladataik ellátásához szükséges kompetenciákkal és erőforrásokkal;
- számol a várható kockázatokkal és következményekkel.

Mindaddig, míg ilyen „projektkezdeménnyel” nem rendelkezünk, nem érdemes a tervezés következő fázisába lépni. A projektgenerálás eredményeképpen számos projektjavaslat jöhet létre, hiszen a fejlesztési igények bármely szervezet esetében szinte végtelenek. Ahhoz, hogy egy-egy projektjavaslat projektként meg tudjon valósulni, további tervezési feladatokat kell elvégezni. A tervezési feladatok, pedig költségesek, a tervezésre fordítható erőforrások pedig rendszerint szűkösek. Ebből következik az a tény, hogy a projekt gazdának döntést kell hoznia, hogy mely projektötletek, illetve projektjavaslatok fejlesztése mellett kötelezi el magát. Ennek eldöntéséhez különböző modelleket lehet alkalmazni, de a logika végeredményben mindig ugyanaz: a projektgazda prioritásait kell összerendezni a projektötletek megvalósításának - előzetesen becsült - lehetőségével. A projektgazda saját prioritásai alapján megfogalmaz egy fontossági sorrendet a projektek között. A megvalósítás lehetőségének becslésekor pedig, többek között, az alábbiakat mérlegelheti:

- tud-e forrást biztosítani a projekt tervezéséhez,
- milyen alternatív finanszírozási források állnak majd rendelkezésre a projekt megvalósításához,
- tudja-e biztosítani a sajátérőt,
- és végül tud-e a projekthez partnereket találni?

A döntés eredményeképpen a projektgazda rendelkezik néhány olyan projekt javaslattal, amelyek tervezéséhez erőforrásokat rendel. Először is ajánlatos a projekt ötletben, illetve javaslatban megfogalmazott célok részletezése, kibontása. Gondoljunk



arra, hogy a megvalósításához partnereket kell keresnünk, de a partnerek csak akkor tudják elkötelezni magukat a projektjavaslatunk mellett, ha a célok világosak és egyértelműek, azaz vállalhatók a számukra. Ne feledkezzünk meg azokról sem, akik érdekében a fejlesztést szeretnénk elvégezni. A célcsoport jól kommunikált támogatása is jelentős érv a projektötlet további fejlesztése mellett. Ha tehát a célokat kellő alapossággal definiáltuk, akkor különböző, testre szabott kommunikációs csatornákon meg kell ismertetnünk a felsorolt szereplőkkel.

#### **4.7. Projektgenerálás**

Projektgenerálást általában valamilyen külső koordinációs szervezetnek kell végeznie a potenciális projektgazdák körében. Ez a külső szervezet olyan szervezet, amelynek elemei érdeke, hogy az adott településen, kistérségben, vagy régióban egymással kapcsolatban lévő önerős és/vagy központosítva támogatott projektek jöjjenek létre. Ezek a szervezetek lehetnek, pl. önkormányzatok, civil szerveződések, de pl. a strukturális alapok pályázataival foglalkozó különböző szintű és hatáskörű szervezetek is.

Projektgenerálásra azért van szükség, mert sok esetben a különböző civil szervezetek, önkormányzatok és más gazdasági szervezetek, vagyis a potenciális kedvezményezettek, általában nem rendelkeznek olyan stratégiákkal, illetve fejlesztési koncepciókkal, amelyek egymásra épülő és egymást kiegészítő projektek sorozatából állna. Ennek számos okát (5) fedezhetjük fel a célterületen:

1. Magyarországon a központi fejlesztési források mai napig is működő rendszere alapvetően a forrásorientált megközelítésre szoktatta rá a projektgazdákat, amelynek lényege, hogy olyan fejlesztést hajtanak végre, amire forrás van. Ezzel szemben a strukturális alapok rendszerében a szükségletorientált megközelítést helyezik előtérbe, aminek lényege, hogy olyan fejlesztéseket kell végrehajtani, amelyek az adott térségben/tagállamban meglévő, objektíven alátámasztható szükségletre reagálnak. Ez azért jelent problémát, mert számos projektgazda számára nehezen elfogadható, hogy nem azt mondják meg, mire van pénz, és majd ahhoz hozzárendeli a megfelelő projektet, hanem általános megfogalmazott célkitűzések és a helyi szükségletek alapján kell kialakítani és előkészíteni projektet – akkor, amikor nem ismertek a pályázati feltételek, csak a forrásoknak a meglehetősen általános és homályos ígérete.
2. A projektgazdák jelentős része nem projektfejlesztésre, hanem pályázatkészítésre van berendezkedve. A projektfejlesztés során az első lépés a szükségletek vizsgálatára támaszkodva egy projekt részletes megtervezése, az ahhoz szükséges vizsgálatok elvégzése, tervek elkészítése, ezt követheti a finanszírozási konstrukció kialakítása; ebben a megközelítésben a pályázat kidolgozása nem más, mint a meglévő projektnek a pályázat követelményeinek megfelelő formátumban történő prezentálása. Ezzel szemben a projektgazdák többsége nem tervezi meg részletesen a projektjét, s gyakran a projekt azonos a kitöltött pályázati nyomtatvánnyal.
3. Nincsenek, vagy nagyon korlátozottak az országban a „kreatív” projektfejlesztési hagyományok, tapasztalatok. A projektgazdák általában nagyon nyilvánvaló projektekben gondolkodnak (amelyek nagy része az pl. az önkormányzatok esetében a lakossági infrastruktúra fejlesztésére

koncentrálódik), és nem rendelkeznek olyan mechanizmusokkal, szervezetekkel és ismeretekkel, melyek biztosíthatnák a valós szükségletekre megoldásokat kínáló fejlesztési projektek kialakítását.

4. Nincsenek források a projekt kidolgozására, a projektgazdák egy jelentős hányadát jelentő önkormányzatoknak/civil szervezeteknek nincs arra forrása, hogy nagy fejlesztési projektjeiket részletesen megterveztessék anélkül, hogy látókörükben lenne egy konkrét pályázati kiírás, mely finanszírozni képes a projektet.
5. Gondot jelent, hogy – különösen a fejletlenebb térségek relatíve kisebb önkormányzatainál (és non-profit szervezeteinél) – nem állnak rendelkezésre fejlesztési források, és még minimális saját erőt sem tudnak biztosítani projektek megvalósításához. Ez tehát azt a kockázatot vetíti előre, hogy pontosan azok a térségek nem tudnak támogatásokhoz jutni, ahol a leginkább szükség lenne erre.

A projektgenerálás folyamatának végére a potenciális pályázók részéről a potenciálisan létrehozható projektek projektkoncepciójának – lehetőség szerint a logikai keretmódszer szerinti – előzetes kidolgozása kell, hogy megtörténjen és a generátor szervezetnek kell elkészítenie a projekt adatbázisát. Szerencsés az, az eset, amikor az egyes projekt koncepciók kidolgozása, formájában és tartalmában igazodik ahhoz a programhoz, pályázati kiíráshoz, amelyek hasonló projekteket támogatnak. A projektek generálása – jellegéből és feladataiból adódóan – egy időben elhúzódó folyamat, ezért szoros határidőkkel nem lehet és nem is szabad kényszeríteni a lehetséges projektgazdákat.

A projektötlet, majd a projektcsíra megfogalmazásához érdemes a projekt témájából következő potenciális partnerek mindegyikét bevonni. Az előtervezési team-ben kapjanak helyet a partnerek stratégiai kérdésekben kompetens képviselői, a hasonló projektek megvalósításában tapasztalatokkal rendelkező munkatársak, a célcsoportot, ill. a témát jól ismerő szakemberek, a potenciális támogató elvárásaival tisztában lévő kollegák. Ügyeljünk arra, hogy legyen a projektgenerálási folyamatot végig vivő, dokumentáló, a munkát szervező, mindehhez megfelelő időkerettel és adminisztrációs háttérrel rendelkező felelős munkatárs is.

A projektgenerálás folyamatának főbb lépései az alábbiak lehetnek:

1. Általános tájékoztatás, PR;
2. Információs nap I. (pl. operatív programok);
3. Módszertani képzés a potenciális projektgazdák körében;
4. Helyzetfeltárás, helyzetelemzés, stratégia alkotás a potenciális projektgazdák körében (Workshop):
  - a. Erőforrások elemzése (SWOT analízis, leltárok, stakeholder analízis);
  - b. Problémák azonosítása (problémafa);
  - c. Célkitűzések meghatározása (célfá);
  - d. Vázlatos logframe mátrix elkészítése;
  - e. Lehetséges projektstratégiák és projektkoncepciók felvázolása;
5. A projektkoncepció kidolgozása (logframe módszer szerint), projektgyűjtés;
6. Projekt koncepciók feldolgozása, projektadatbázis készítése;
7. Szelekció, egyeztetés és kapcsolódási pontok feltárása;
8. Kísérő képzések, információs nap II.: (konkrét pályázati lehetőségek).

A projektgenerálás folyamatához feltétlenül kapcsolódnia kell egy aktív PR és marketing kampánynak a települése, kistérségben, illetve régióban. A kampány legfontosabb eszközei:

- információs cikkek megjelentetése a helyi lapokban, melyekből a célcsoportok tájékozódhatnak a projektgyűjtés folyamatáról, tétjéről és eszközeiről;
- egy egyszerű, rövid tájékoztató kiadvány, szórólap, melyet terjeszteni lehet elektronikusan és postai úton a potenciális kedvezményezettek körében;
- egy egységes prezentációs anyag, és annak alkalmazása különböző megyei, járási és regionális – területfejlesztéshez kapcsolódó - rendezvényeken;
- egy önálló honlap beindítása, mely információkat tartalmaz az OP-król, projekttervezési módszertanokról, az uniós pénzügyi alapok hasonló programjainak az EU tagállamokban finanszírozott mintaprojektjeiről és fontos, hogy legyenek letölthetőek a honlapról az alkalmazott nyomtatványok is, valamint a honlap tartalmazza az eddig összegyűjtött projektek listáját;
- direkt marketing kampány és személyes látogatások minisztériumokba és a különböző OP irányító hatóságokhoz, valamint közreműködő szervezetekhez.

A projektgenerálást végző szervezet fontos tevékenysége, hogy tájékoztassa a potenciális projektgazdákat a strukturális alapokhoz kapcsolódó projektgyűjtés fontosságával, a projektekkel szemben támasztott általános elvárásokkal. Ennek a képzésnek a legfőbb célkitűzése, hogy megismertesse a potenciális projektgazdákat a legfontosabb helyzetelemzési, helyzetfeltárási, és tervezési módszerekkel, vagyis azokkal, amiket a projekt tervezés során, pl. egy interaktív workshop keretében alkalmazni fog. A képzés – mely részben előadás és részben tréning jellegű – lehetőség szerint legyen összekapcsolva az első workshop megrendezésével, mivel a tapasztalatok szerint a konkrét példákon keresztül aktívan közreműködve („csinálva tanulva”) sajátíthatóak el legkönnyebben a szükséges módszertani eszközök. A legfontosabb módszertani oktatandó területek a következők legyenek: (1) SWOT analízis; (2) stakeholder analízis; (3) problémafa és célfa; (4) logikai keretmódszer; (5) Gantt digramm; (6) leltár mátrixok (emberi erőforrás, eszközök, stb.) és alkalmazásuk. A képzés legyen mindig csapatmunka, ezért a részletek egyeztetése, a munkamegosztás kialakítása nélkül egy képzendő csoport sem lesz, illetve lehet sikeres.

Amint már említettük ezt a tréning jellegű workshop-ot érdemes összekapcsolni a módszertani képzéssel és fordítva. Ennek megfelelően ne feledjük, hogy egy ilyen jellegű képzésben nem maradhatnak passzív résztvevők, mindenkinek csoportmunkában kell úgy dolgozni, hogy tényleges, azaz valós szituációkra készüljenek el az elemzések.

A tréning jellegű workshop lebonyolítását követően a helyi programozás, illetve képzés eredménye lehet egy maroknyi problémák és megoldásuk iránt fogékony ember, akik átvesznek a SWOT mátrix, problémafa, célfa és logikai keretmátrix készítésnek folyamatán, ezért rájuk a későbbiekben is folyamatosan lehet építeni. A projekt koncepciót lehetőleg a logikai keretmódszer szerint készítsük el, de sohasem hagyjuk magukra a kidolgozókat, hanem biztosítsunk számukra konzultációs lehetőséget. Ennek megfelelően a koncepció építsen az elvégzett elemzésekre és kijelölt stratégiára, melyekből legyen levezethető a projekt indokoltsága. A koncepció tartalmazza a projekt legfontosabb célkitűzéseit (legalább két szinten), az elvárt eredményeket, az

eredmények eléréséhez szükséges tevékenységeket és ezek indikátorait, a projekt forrásigényét (humán, materiális, immateriális és mindezek pénzértékben kifejezve), valamint a kockázatokat és a projekttel kapcsolatos feltételezéseket. A kidolgozáshoz érdemes összeállítani egy vázlatos sillabuszt, mely lehetőség szerint tartalmi elemeiben igazodjon az egyes operatív programokhoz kapcsolódó pályázatok elvárásaihoz is.

A folyamat következő lépése egy előre elkészített alapszintű *projekt fiche adatlap* melynek kitöltése szakértői segítséggel történjen. Ez a projekt fiche alkalmas a projekt beazonosítására, valamint a projektek minőségének, megalapozottságának megítélésére. A kialakított projekt adatlap a logframe módszerre építsen, minden projekt adatlapnak a mellékletét is képezze az adott projektre kidolgozott logframe mátrix. Az adatlap kitöltése érdekében valamennyi projektgazda szervezetet újra fel kell keresni, az adatlap kitöltéséhez szükséges információk összegyűjtése érdekében, és a személyes találkozók az adatlapra támaszkodó strukturált interjúkra kerüljön sor. Hangsúlyozzuk, hogy a szakértő és projekt szándékát jelző szervezet egymással folyamatosan konzultáljon nem csak az adatlap kitöltésében, hanem a projekt gazdák „munka közbeni képzése” érdekében is. Így alakulnak ki az egyes projektekre vonatkozóan kitöltött adatlapok, valamint a projekt logframe mátrixok. Ezen túlmenően minden egyes projekt elképzeléshez kapcsolódóan lehetőség szerint kidolgozásra kerüljön egy prezentációs anyag is.

A legjobb az, ha egy vázlatos logframe mátrixban összefoglaljuk a projekt kezdeményt, de ezt követően egy írásos összefoglalást is érdemes adni. Ennek az összefoglalásnak lehet a szerkezete, illetve formátuma az alábbi (1-8.):

1. **A projekt rövid összefoglalása** (max. 400 szóban)
2. **A projekt célja és a megvalósítandó tevékenységek** (max. 2 oldal)
  - ≡ Melyek a projekt céljai és milyen szükségletek/igények kielégítésére vonatkoznak?
  - ≡ Milyen módon kívánják elérni a tervezett célokat?
3. **A projekt várható eredményei és hatásai** (max. 1 oldal)
  - ≡ Melyek a projekt eredményeképpen létrejövő konkrét produktumok?
  - ≡ Kinek a javát szolgálják a projekt eredményei, ki fogja hasznosítani a produktumokat? Kérjük, jelölje meg a projekt célcsoportját.
  - ≡ Milyen járulékos eredmények várhatók?
  - ≡ Mi lesz a projekt hatása?
4. **A projektben részt vevő partnerintézmények** (max. ½ oldal)
  - ≡ Milyen szakértelemmel bírnak és milyen feladatok elvégzéséért felelősek az egyes partnerintézmények?
5. **Folyamatkövetés és értékelés** (max. ¼ oldal)
  - ≡ Milyen tevékenység-elemek beépítésével biztosítják a projekt ütemterv szerinti végrehajtását és a munka értékelését?
6. **Disszemináció** (max. ¼ oldal)
  - ≡ Hogyan biztosítják, hogy a projekt eredményei a projektben együttműködő intézményeken kívül is ismertté váljanak?
7. **A tevékenységek ütemezése** (max. ½ oldal)
  - ≡ Kérjük, készítsen táblázat formájában feladattervet a tevékenységek, azok ütemezése és a végrehajtásukért felelősök megjelölésével.
8. **Egyéb vonatkozások** (max. ½ oldal)
  - ≡ Egyéb említésre méltó tudnivaló a projekttel kapcsolatban.

A módszertan szerint a folyamat következő lépése a kiválasztott projektjavaslatok feldolgozása. Indokolt, ha minden életképes, jó projektjavaslat alapszinten feldolgozásra kerül, de a projektek feldolgozása és értékelése lehetőleg mindig egy egységesen kialakított módszertan alapján történjen. A projektek feldolgozását követően az összegyűjtött információk egy adatbázisban kerüljenek rögzítésre. A kialakított projektadatbázis azonban csak akkor használható a gyakorlatban is, ha nem csak új projektek kerülnek bele, hanem biztosított a már feltöltött projektek karbantartása, esetleges aktualizálása. Ennek érdekében szelektálni és aktualizálni kell a rendelkezésre álló projektek főbb adatait és egy rövid felmérés keretében feltárni, hogy melyek azok a projektek, amelyek még aktuálisak, és melyek azok, amelyek már nem. Így szükséges az egyes projekt tervezetek legalább éves gyakorisággal történő felülvizsgálata. Az adatbázis kezelése során soha ne feledkezzünk meg az egyes projektek bizalmas voltáról. Az adatbázisban szereplő projektjavaslatokat érdemes előzetesen is értékelni, csoportosítani és ezt követően szelektálni. A szelekció érdekében célszerű kialakítani egy értékelési módszertant, amelyben a következő szempontokat vegyük figyelembe: (1) területi lefedettség; (2) a célcsoport nagysága; (3) a megoldani kívánt probléma súlya/fontossága; (4) a potenciális projektgazda kompetenciája; (5) a lehetséges partnerek kompetenciái; (6) a projekt kiterjedése és megalapozottsága és a (7) a projekt fenntarthatósága és megtérülése. A nem megfelelő minőségű és koncepciójú projektek gazdáival újra fel kell venni a kapcsolatot és vagy átdolgozni közösen a javaslatot, vagy elvetni esetleg félretenni kell azt.

A folyamat utolsó előtti lépéseként a kerüljön sor az egyes projektek kapcsolódási pontjainak vizsgálatára, az azonos területre koncentráló projektek összekapcsolására, az összekapcsolt projektek önálló projektelemként való megtartása mellett. A projekt generálás ezen lépésében pl. járási szintű workshopok megrendezésére kerülhet sor, azzal a céllal, hogy a az érintett járásból a projektek egyeztetésre kerüljenek, és esetleg új projektek kerüljenek a felszínre.

A projektgenerálás utolsó fontos eleme a projektbázis megteremtéséhez és működtetéséhez kapcsolódó kísérő/kiegészítő képzések kezdeményezése, szervezése és koordinálása. A képzés nélkül nem képzelhető el egy térség projektgenerálási, projektfejlesztési kapacitásának fejlesztése, kiterjesztése, a hatékony kiegészítő képzés ténylegesen és érzékelhetően járulhat hozzá a térség abszorpciós képességének növeléséhez. A projektgenerálás utolsó fázisában kell egy olyan információs napot szervezni, ahol előadások hangoznak el az aktuális pályázati lehetőségekről. Az előadók között lehetőleg szerepeljenek az illetékes bonyolító szervezet és irányító hatóság (IH) munkatársai is. Erre az információs napra kapjon meghívást mindenki, aki részt vett a projektgenerálás folyamatában akár, mint résztvevő, akár mint szakértő.

#### **4.8. Részletes projekttervezés**

A projektterv elkészítését megelőzi az előző fejezetekben bemutatott elemzések összessége és kiinduló alapja az elkészült logikai keretmátrix. A projektterv lényegében a projektjavaslat továbbfejlesztett formája, a logikai keretmátrix részletes kibontása. Ez a dokumentum a taktikai tervezéshez kapcsolódik, ahol már a projektek konkrét végrehajtására vonatkozó döntések születnek. A projekt javaslattól eltérően itt már a projekt költségvetése pontosan szerepel (ez képezi a költségfedezet allokálását), s az

egyéb erőforrásigény, ütemezés is tényszerű. A terv már tartalmazza a projekt végrehajtó szervezetre vonatkozó döntéseket. A projektterv tehát az ötletnek, illetve javaslatnak a műszakilag, jogilag, szervezetenként, pénzügyileg, gazdaságilag és az adott témának megfelelően szakmailag kidolgozott, strukturált, rendezett leírása. Az ötlettől a projektig egy tervezési folyamaton keresztül lehet eljutni, amely a projekt természetétől és méretétől, valamint a projektgazda lehetőségeitől és szándékaitól függően igénybe vehet néhány hónapot, de akár több évet is.

A projektterv a projektkoncepcióval szemben már mérhető értékeket tartalmaz, így alkalmas arra, hogy a finanszírozásáról felelős döntést hozzon egy arra szakosodott szervezet, legyen az bank, szakmai vagy pénzügyi befektető, illetve a strukturális alapok támogatásairól döntő irányító hatóság. Ne feledjük, hogy a saját erő biztosításához a projektgazda felelős döntéshozó szervének szinte ugyanazokra az információkra van szüksége, mint egy külső finanszírozónak.

Valamennyi projekt tervezésekor fontos alapelv, hogy négy fő szempontot kell visszatükröznie, ezek: (1) a projekt konkrét tartalma; (2) a projekt menedzselése; (3) a projekt kapcsolatrendszere és a (4) a projekt indokoltsága. A négy szempont egyidejű megkövetelése fontos a dokumentumok érdemi használatához. Alapelveként az egyes nézőpontoknál igényelt információt a következőképpen jellemezhetjük:

- (1) *A projekt konkrét tartalma:* a projekt konkrét tartalma alatt magára a szűken értelmezett projektre vonatkozó ismeretek összességét értjük. Ebben kulcsfontosságú azon termékek, szolgáltatások, tudás meghatározása, amit a projekt eredményeképpen elvárunk. Nagyon fontos, hogy ez ne keveredjen egyéb szempontokkal (pl. a megvalósítás módjával). A projektek menedzselésében gyakran okoz gondot, hogy a projekteknél elsősorban az elvégzendő tevékenységeket határozzák meg, illetve tervezik be, s nem az elérendő eredményeket. Az eredmények megadásán túl természetesen meg kell határozni az elérés módját (a tervezett tevékenységeket, alkalmazott megközelítést, stb.).
- (2) *A projekt menedzselése:* a projekt menedzselése a projekt megvalósításával kapcsolatos kérdéskört jelenti. Itt foglalkozni kell az irányítási struktúrával, szervezettel és a kialakított mechanizmusokkal. Ide tartoznak az erőforrás hozzárendelések, ütemtervek, finanszírozási módok, stb.
- (3) *A projekt kapcsolatrendszere:* a projekt kapcsolatrendszere a projekt más projektekhez, programokhoz való kapcsolódását adja meg. Nagyon gyakori, hogy egy-egy projekt szorosan összefügg más projektekkel vagy egyéb intézkedésekkel.
- (4) *Projekt indokoltsága:* az indokoltság elsősorban olyan információkat jelent, amely alapján a vezetés dönthet a végrehajtásról, illetve utólag is megítélhető a projektindítás megalapozottsága. Ehhez mindenekelőtt különböző költség/haszon elemzések tartoznak, s itt lehet megadni a stratégiai tervben megfogalmazott célokhoz való viszonyt.

#### **4.8.1. Tevékenységek/feladatok tervezése**

A kitűzött célrendszer megvalósításához többféle út is vezethet, amelyek közül végül egy lesz optimális a projektgazda számára. Ennek meghatározása egy iterációs folyamat eredménye. Először fel kell vázolni egy lehetséges tevékenység sorozatot, egyfajta

megoldást, illetve elvárt eredményt, amit a célrendszerrel összeillesztve projektkoncepciónak nevezhetünk.

Egy projekt kidolgozása során célszerű minden tevékenységet egységes struktúrában kidolgozni, amihez célszerű előre elkészíteni egy struktúrát (3. táblázat).

3. táblázat: **Példa egy tevékenység-adatlap belső tartalmára**

Sorszám: .....	Tevékenység megnevezése:		
Tevékenység kezdési ideje:		Tevékenység befejezési ideje:	
A tevékenység melyik másik tevékenység eredményére épít, illetve melyik másik tevékenység lezárását követően lehet csak elkezdni?			
A teljesítésben közreműködő személyek, illetve szervezetek/partnerek:			
A tevékenység elvégzésért, illetve a realizált eredményért felelős személy:			
A tevékenység megvalósításának fizikai helyszíne:			
A tevékenység megvalósítása melyik közvetlen projekt célkitűzéshez kapcsolódik?			
A tevékenység várható eredménye/outputja:			
A tevékenység háttere, szükségessége, indoklása:			
A tevékenység szakmai tartalma és résztevékenységei:			
A tevékenység humánerőforrás (HR) igénye (mennyiség, szakképzettség):			
A tevékenység materiális erőforrás (MR) igénye (mennyiség/minőség):			
A tevékenység immateriális erőforrás (IMR) igénye és külső szolgáltatás igénybevétele esetén a szükségesség indoklása:			
A tevékenység elvégzéséhez kapcsolódó kockázatok azonosítása és kezelésük módja:			
A tevékenység összes közvetlen költsége:		eFt	
Személyi jellegű ktg.:		eFt	
Felhalmozási, beruházási ktg.:		eFt	
Igénybevett külső szolgáltatások ktg.:		eFt	
Dologi ktg.:		eFt	
Egyéb közvetlen ktg.:		eFt	
A tevékenység költségeinek forrásháttere:			
Saját forrás:	eFt	Egyéb forrás:	eFt
Támogatás:	eFt	Összesen:	eFt

Forrás: Saját szerkesztés

A projektmenedzsment rendszeresen alkalmazott feladattervezési módszere a WBS (*Work Breakdown Structure*), ami jól strukturáltan mutatja be a projekt lebontott feladatait/tevékenységeit, azaz hogy milyen feladatokat/tevékenységeket kell elvégezni a projekten belül a célok megvalósítása érdekében. Magyarul feladatlebonrtási tervnek nevezzük. Maga a módszer lényegében lépésről lépésre végiggondolva hierarchikus rendszerben logikus csoportokra bontja a teljesítendő feladatokat, így ezzel alapul

szolgál a projekt további tervezéséhez (pl. ütemezés, pénzügyi terv, erőforrás, kockázat tervezése, stb.). A projekt teljes terjedelmét lefedik a megnevezett tevékenységek és kapcsolódó résztevékenységek, amelyek sorrendjét meghatározzák a kezdési és befejezési időpontok. Hogyan épül fel a WBS? Az első lebontási szintet fázisszintnek nevezzük; itt azok a jól definiálható szakaszok vannak, amelyek a projektcél megvalósulását biztosítják. A WBS legalsó szintjén helyezkednek azok az elemi egységek, amelyek logikai sorrendben való végrehajtása lehetővé teszi a projektcél elérését. A fa struktúrájú grafikus ábrázolás során az átfogó egységek (munkacsomagok) sorszámot kapnak; ez mutatja a feladatok szerkezetét, egymáshoz való viszonyát. Sorrendet és hierarchiát képez az egyes feladatok között. A sorszám a feladattervben azonosítóként szerepel, és megegyezik a WBS-sorszámmal, hivatkozási alap és ellenőrzési pont a projektmonitoring során (Garaj, 2012).

A projekt során végrehajtandó tevékenységeket mindig úgy tervezzük meg, hogy először rögzítsük az elérni, illetve realizálni kívánt eredményt és ehhez rendeljük a szükséges tevékenységeket. Az egyes tevékenységek sajátos tevékenységshálót alkotnak, mivel vannak olyan tevékenységek, amelyek egymástól teljesen függetlenek, míg vannak olyanok is, amelyek elvégzése után jelentkező eredmény előfeltétele egy másik megkezdésének. A feladatcsoportok lebontási struktúrájának elkészítésekor a struktúra lebontását felülről lefelé végezzük, és olyan mélységig kell lebontani, hogy az egyes tevékenységek a szükséges erőforrások és eszközök elfogadhatóan becsülhetők legyenek. A nem kellően részletes feladatlebonat megnehezíti a projektirányítást és az ellenőrzést. Részletes tevékenységi lista összeállítása szükséges a tervezés, a megvalósítás és a bevezetés szakaszaira is. Mindenképpen meg kell határoznunk a tevékenységek végrehajtási sorrendjét és párhuzamosan kivitelezhető tevékenységeket.

#### **4.8.2. A projektek kommunikációs terve**

A hatékony belső és külső kommunikáció megvalósítása érdekében célszerű ún. *kommunikációs terv* összeállítása, mely a projektmunka eseményeivel, eredményeivel kapcsolatos kommunikációs feladatok megtervezését, ütemezését és végrehajtását tartalmazza. Célja, hogy a munka során előálló projekttermék mielőbb eredményt hozzon a szervezet számára, a fogadó környezet, a felhasználók időbeni felkészítésével, a vezetés és a tagok számára szóló aktuális tájékoztatások megszervezésével, lebonyolításával. A projekt kommunikáció akkor hatékony, ha megfelelő tartalmú és formai megjelenésű, és a megfelelő kommunikációs csatornákat használja fel.

A projektkommunikáció szervezésének dimenziói – amely már a kommunikációs tervezés során szem előtt tartandó – a helyszín és idő, amely szempontok alapján a projektkommunikációk négy variációja lehetséges:

- azonos helyen és időben történik a személyes kommunikáció, mint például a workshopok, megbeszélések és más informális kapcsolatteremtések;
- azonos helyszínen, de eltérő időben zajló kommunikáció esetén beszélünk közvetített kommunikációról, mint például fax, e-mail, dokumentációmenedzsment, vitafórum, hirdetőtábla;
- különböző helyszínen, de egyidejűleg kerül sor a távolsági kommunikációra, mint például a fax, e-mail, skype, telekonferencia, videokonferencia;



- eltérő helyen és időben megvalósuló forma a közvetett kommunikáció, mint a korábban már említett közvetített kommunikációs formák a faxtól a hirdetőtábláig (Garaj, 2012).

A projektkommunikációs terv EU pályázati portál által javasolt felépítése: (1) helyzetelemzés; (2) stratégiai cél (célcsoport elemzése, a célkitűzések meghatározása); (3) a kommunikációs stratégia elemei; (4) a célcsoport azonosítása; (5) kommunikációs stratégia; (6) a tájékoztatás során használt publikációs eszközök és időzítésük; (7) a kivitelezés módja; (7) költségterv és az (8) értékelés (I2).

A kommunikációs terv elkészítése során a legfontosabb feladata az okszerű és szükséges kommunikációs tevékenységek megtervezése és azok ütemezésének kialakítása. A projekt életciklusához igazodva kell mind a belső, mind a külső kommunikációt magában foglaló tervet elkészíteni, de megjegyezzük, hogy a napi gyakorlatban a kommunikációs tervek szinte kizárólag a külső kommunikációra szoktak elkészülni. Megítélésünk szerint a következőkre kell nagyon odafigyelni a kommunikációs tervben szereplő tevékenységek/feladatok összeállítása során:

- Milyen üzenetet/információt akarunk átadni a projektünk kapcsán?
- Ki fogja kialakítani és mi lesz a tartalma a projekt arculati elemeinek és mi lesz a tartalma a projekt arculati kézikönyvének?
- Kinek/kiknek (kommunikációs célcsoport) akarjuk eljuttatni ezeket az üzeneteket és információkat?
- Milyen kommunikációs csatornákon/milyen módon és mikor akarjuk eljuttatni a kommunikációs célcsoportok igényeihez igazítva az üzeneteket/információt?
- Ki/kik lesznek felelősek az üzenetek/információk hatékony eljuttatásáért?
- Milyen erőforrások, kapcsolatok szükségesek a projektkommunikáció tervszerű véghezviteléhez?
- Mennyi a projektkommunikáció költségigénye?
- Hogyan és ki/kik fogják egy adat- és információbázisba gyűjteni a projektről megjelenő cikkeket, riportokat stb., vagyis hogyan fog történni és ki lesz a felelős a sajtó-, illetve médiafigyelésért?
- Végezetül fel kell tenni a kérdést, hogy sikerült-e eljuttatni az üzeneteinket/információinkat az adott célcsoporthoz (feedback)?

A kommunikációs tervben leggyakrabban megjelenő tevékenységeket az alábbiakban mutatjuk, be a teljesség igénye nélkül:

- arculati elemek kialakítása;
- a projekt céljait/eredményeit összefoglaló anyagok/publikációk készítése és terjesztése (*elektronikus formák, hírportálok, közösségi oldalak, plakátok, stb.*);
- a projekt társadalmi felelősségvállalását (*SR = social responsibility*) bemutató információs anyagok elkészítése és annak kommunikációja;
- projekt portál/honlap/facebook profil kialakítása;
- sajtótájékoztatók, egyéb kommunikációs és projekt PR (*public relation = közönségkapcsolatok*) rendezvények, workshopok és konferenciák szervezése és lebonyolítása vagy azokon való részvétel;
- sajtó, illetve médiafigyelés;
- célcsoportok számára információs napok, fórumok szervezése;

- a projekt team tagjai számára megbeszélések/meetingek szervezése és lebonyolítása és az ezekhez kapcsolódó beszámolók, emlékeztetők elkészítése.

A kommunikációs tevékenységek ütemezésére leginkább a következőkben ismertetésre kerülő Gantt-diagramot ajánljuk, mivel az mindenki számára könnyen áttekinthető és értelmezhető.

#### **4.8.3. Időtervezés**

Egy projekt időterve lényegét tekintve a projekt eredményt létrehozó tevékenységfolyamat elemeinek (tevékenységeinek) időbeli összefüggéseit grafikai úton is megjelenítő teljesítési programja. A projekt időtervének kiemelten hangsúlyozott funkciója, hogy a megvalósításban a kommunikáció hatékony eszközül is szolgál. Ennek a követelménynek az időterv akkor tud megfelelni, ha:

- egy adott teljesítési folyamat tevékenységeinek időbeli összefüggéseit grafikailag úgy jeleníti meg, ahogyan azok a jellemző munkafolyamat szerint ténylegesen létrejönnek;
- az alkalmazott grafikai ábrázolás szemléletmódja alkalmazkodik a tervben foglalt tevékenységek teljesülésének bekövetkezéséhez;
- az időterv részletettségű szintje megfelel a tervet felhasználók információigényének.

A projektmenedzsmentben általánosan használt időtervezésnek a legfontosabb céljai a következőkben foglalhatók össze: (1) a projekt átfutási idejének meghatározása; (2) a részfeladatok, tevékenységek kezdési- és befejezési időpontjának kiszámítása; (3) az átfutási időt közvetlenül befolyásoló részfeladatok meghatározása (kritikus tevékenységek); (4) a legkorábbi- és legkésőbbi időpontok meghatározása a nem kritikus tevékenységeknél.

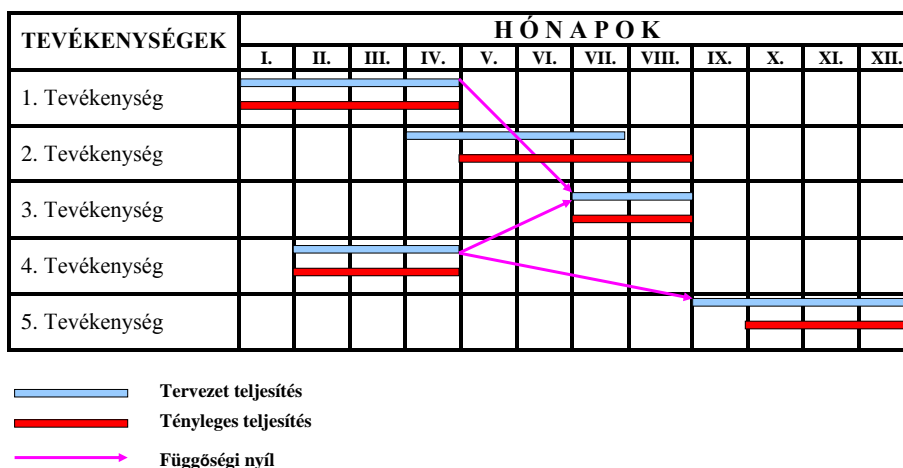
A projektmenedzsmentben alkalmazott időtervezési megoldások kialakult ábrázolástechnikái között a leggyakrabban előfordulók az oszlop, illetve sávdigramok, valamint a hálódigramok.

*Gantt-diagram:* az egyik legrégebbi és legáltalánosabban használt módszer az időtervezésben – melynek névadója Henry Gantt, (USA, XX. sz. eleje) –, a projekt időtervében foglalt tevékenységeket egy-egy vízszintesen elhelyezkedő oszloppal (sávval) jeleníti meg a tervben. Az egyes sávok egy meghatározott időskála alatt helyezkednek el és hosszuk arányos a reprezentált tevékenység teljesítési idejével, így a tevékenységek egymás alatti helyzete is időbeliséget jelez. Általában a diagram bal oldalán található a tevékenységek felsorolása, és ennek megfelelően egy tevékenységi sorban egyetlen tevékenységi sáv található. A tevékenységi oszlopok időtengely alatti relatív helyzete azt fejezi ki, hogy egy adott tevékenység a terv szerint mikor kezdődik, és mikor fejeződik be. A diagram vizsgálatakor látható, hogy bizonyos tevékenységi oszlopok egymás mellett, mások egymás alatt, megint mások, pedig egymással átfedésben helyezkednek el. Amikor az időtengely szerinti tevékenységsávok egymás mellett helyezkednek el, általában azt jelenti, hogy az időben előbb lévő tevékenységet be kell fejezni ahhoz, hogy a következő tevékenység teljesítése megkezdhető legyen. Ha azonban egymás alatt, illetve fölött találunk tevékenységsávokat az időtengelyhez

viszonyítva, akkor ez azt jelzi, hogy ezek a tevékenységek egymással párhuzamosan is végezhetők. Amikor pedig az időtengelyhez képest átfedésben van két tevékenységsáv, akkor az időben előbb kezdődő tevékenységet nem kell teljesen befejezni ahhoz, hogy az azt követő tevékenység teljesítése megkezdhető legyen. A diagrammon az ún. negatív átfedés, vagyis a késleltetés is ábrázolható. Ebben az esetben a két érintett tevékenységsáv között a késleltetés mértékének megfelelő távolság található az időtengelyen. Ez az ábrázolási technika azt is lehetővé teszi, hogy az egyes tevékenységeket jelző vízszintes sávok mellett a lehetséges csúszási időtartamokat is feltüntessük és ezen túlmenően azonosítsuk a kritikus tevékenységeket. A Gantt-diagram elkészítése 4 lépésből áll, melyek a következők: (1) a tevékenységek pontos definiálása; (2) a tevékenységek logikai sorrendjének meghatározása; (3) a tevékenységek teljesítési időtartamának meghatározása és a (4) a Gantt-diagram megszerkesztése.

Az eddigiek alapján elmondható, hogy a Gantt-diagram, ugyan közvetetten, de kifejezi az egymást követő tevékenységek közötti időbeli összefüggéseket. Amit nem tud megjeleníteni, az a nem egymást követő tevékenységek közötti közvetlen kapcsolat, az ilyen tevékenységek egymáshoz való kapcsolódása és a tevékenységfolyamat teljesülésének iránya. Ezen a problémán segít az ún. függőségi nyilak (→) bevezetése, ami azonban nagyszámú tevékenységek esetén nehezen követhetővé, illetve nehezen átláthatóvá teszi a diagramot. A Gantt-diagramban érdemes az ún. *mérőldköveket* is feltüntetni, melyek nem mások, mint a projekt különböző fázisainak végére a fázishoz tartozó outputokat, azaz látható és mérhető eredményeket kell teljesíteni. Ezeket a teljesítési pontokat mérőldköveknek nevezzük. Ilyen teljesítési pont pl. egy építési, azaz beruházási projekt esetében pl. a közművesítés, a szerkezetkész állapot, stb.

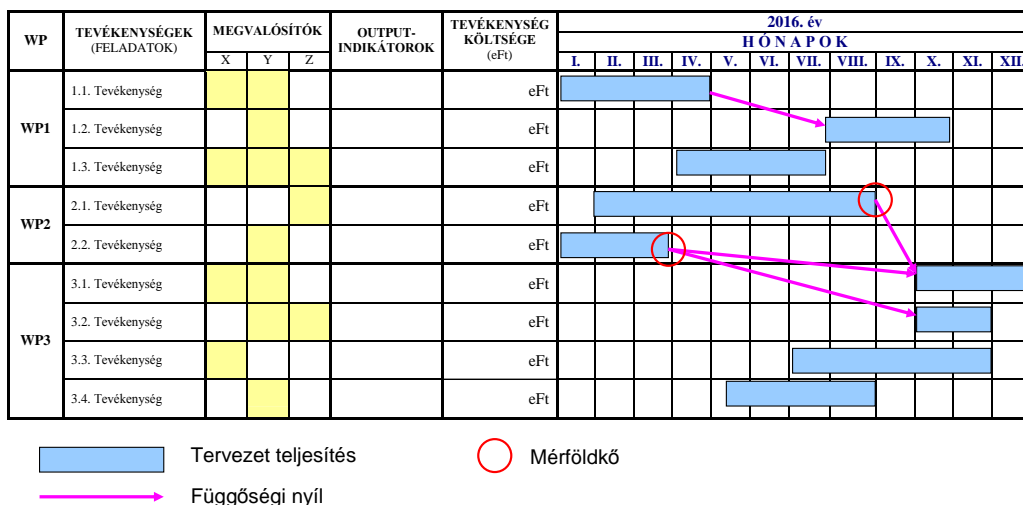
A Gantt-diagram nem csak a tervezésben használható, hanem a monitoring során is, mivel vizuálisan is könnyen megjeleníthető az egyes tevékenységek tervezett és tényleges idejének a hossza. Segítségével könnyen meghatározhatóak a projekt csúszásának kritikus pontjai (23. ábra).



23. ábra: A klasszikus Gantt-diagram használata a projekttervezésben és a nyomonkövetésben (monitoring)

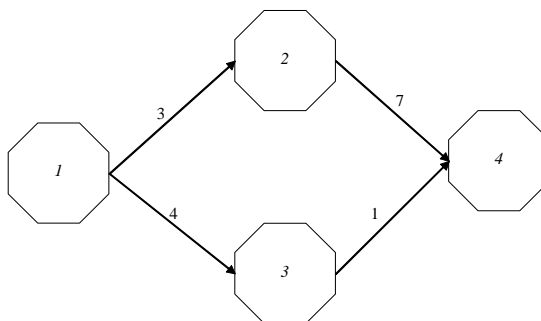
Forrás: Saját szerkesztés

A Gantt-diagram információtartalmát érdemes kiegészíteni olyan adatokkal és információkkal, amelyek közvetlenül kapcsolódnak az adott feladat/tevékenység ellátásához (24. ábra).



24. ábra: A módosított Gantt-diagram használata a projekttervezésben  
 Forrás: Saját szerkesztés

Az időtervezés másik közismert módszere a *hálótervezés*, melyet részletesen nem kívánunk bemutatni, mivel annak kiterjedt szakirodalma van és az alapos bemutatás a terjedelmi korlátok miatt nem lehetséges. A módszer segítségünkre lehet projektünk időtartamának meghatározásában, illetve az időtartamot leginkább befolyásoló tevékenységek meghatározásában. Megjegyezzük, hogy ma már könnyen elérhető és kezelhető szoftverek segítik a hatékony hálótervezést. Egyik leggyakrabban alkalmazott módszere a kritikus út módszer (Critical Path Method (CPM)). A módszer két változata létezik, az egyik során tevékenység-élű, a másik során tevékenység csomópontú hálókat rajzolunk fel. A módszer alapja, hogy a projekt során megvalósítandó tevékenységeinket balról jobbra haladva felvázoljuk és bemutassuk a logikai kapcsolatokat. Ábránkon a csomópontok (nyolcszögek) a mérföldköveket és azok számait, míg a nyilak a tevékenységeket, és a számok azok hosszát jelölik.



25. ábra: Hálóterv tevékenység-élű hálóra  
 Forrás: Szűcs – Grasselli, 2004.

A 25. ábrán látható 1-el jelölt mérföldkőből kiindulva kíván a projektünk eljutni a 4-el jelölt mérföldkőbe. Ehhez mind a 1-2, 2-4, mind a 1-3, 3-4 közötti tevékenységeinket el kell végeznünk. A kritikus út megállapítása azért fontos számunkra, hogy megtudjuk, hol van tartalékidő, illetve melyik tevékenységek csúszása nem megengedhető, mert az a teljes projekt időbeli csúszását jelenti.

A hálótervezés alkalmazása bonyolultabb projektek esetében megkönnyíti a projektek nyomon követését is. A hálótervezés lehetőséget ad az erőforrásaink számbavételéhez, hiszen a kritikus út tulajdonképpen a jelentkező szűk keresztmetszetek mentén halad. A módszer bővíthető, rendelhetünk felelősöket az egyes tevékenységek mellé, és jelölhetjük az előrehaladást is a hálótervben.

Végezetül megjegyezzük, hogy a pályázatos projektek többségében a Gantt-diagram az, ami a gyakorlatban a leginkább használatos az időtervezés során.

#### **4.8.4. Erőforrások tervezése**

Az erőforrások tervezésének alapja a projekteredmények eléréséhez szükséges tevékenységek/feladatok inputigénye. Nagyon fontos kiemelni, hogy az erőforrások tervezése során mindig természetes mértékegységeket használunk, mivel itt a szükséges humán, materiális és immateriális erőforrás-szükségletet tervezzük meg. Megállapítható, hogy igen szoros és kölcsönös összefüggés áll fenn egy projekt időterve és a teljesítéséhez igénybe vett erőforrások között. A tevékenységek időtartama – így végső soron a projekt teljesítésének teljes időtartama – ugyanis az egyes tevékenységekben foglalt munkamennyiség és bizonyos külső korlátozó körülmények (például részhatáridők stb.) mellett leginkább a tevékenységekhez rendelt erőforrások mennyiségére és azok teljesítőképességére érzékeny. A teljesítés időtartama, valamint a teljesítéshez igénybe vett erőforrások mennyisége és teljesítőképessége bizonyos határok között átváltható.

Az erőforrások, különösen a tárgyasult erőforrások, rendkívül heterogének lehetnek, így a különféle projektek teljesítésének erőforrástervezése mindenképpen tevékenység-specifikus megközelítést igényel, mivel a feladatok végrehajtásához emberekre, eszközökre, anyagokra, szolgáltatásokra, stb. azaz erőforrásokra van szükség. Az erőforrás-tervezés alapja a tevékenységstruktúra, amelynek minden egyes elemére külön szükséges meghatározni az erőforrásigényt, vagyis azt, hogy az egyes résztevékenységeket kinek, milyen és mennyi anyag, illetve eszköz felhasználásával kell elvégezni. Amikor valamely tevékenységhez hozzárendelünk egy erőforrást, általában azt feltételezzük, hogy erre az erőforrásra a tevékenység teljes időtartamában szükség van, ha nem így van, akkor tevékenységet további részfeladatokra kell bontanunk. A tevékenységekhez szükséges erőforrások megtervezése mindenképpen megköveteli, hogy azt, az adott feladat elvégzésében szakmailag kompetens személy végezze. Példának okáért említjük, hogy egy épület építése/kivitelezése olyan specifikus építészeti ismereteket igényel, ami általában egy projektmenedzsernek nincs meg, ezért az illetékes szakemberek igénybevétele mindenképpen szükséges, hogy megtervezhessük a kiviteli tervnek és a különböző szabványoknak/előírásoknak megfelelő anyag-, szolgáltatás és élőmunka-szükségletet. Az emberi erőforrások tervezéséhez két, a gyakorlatban is igen jól alkalmazható eszköz áll rendelkezésre:

- Az *emberi erőforrások szakmai leltárának mátrixa*, ahol a mátrix baloldalán, oszlopszerűen, egymás alatti felsorolásban helyezkednek el a rendelkezésre álló humánerőforrások, a felső vízszintes sorban, pedig a projekt teljesítéséhez szükséges szakmai kompetenciák (pl. angol nyelvtudás, IT ismeretek, pénzügyi és számviteli ismeretek, kommunikációs ismeretek/tapasztalatok, stb.) találhatóak. Az így kialakuló mátrix négyzeteiben jelölhető az, hogy kik milyen (szükséges) szakmai kvalitással/kompetenciákkal rendelkeznek (4. táblázat).

4. táblázat: **Emberi erőforrások szakmai leltárának mátrixa**

Személyek (HR)	Kompetenciák / Szakmai kvalitások					
	I. kompetencia	II. kompetencia	III. kompetencia	IV. kompetencia	V. kompetencia	VI. kompetencia
1. Személy	-	2	-	2	3	-
2. Személy	1	-	2	-	-	3
3. Személy	-	-	3	-	1	-
4. Személy	-	3	-	2	-	-
5. Személy	3	-	1	1	-	1

1 = Alapszintű

2 = Középszintű

3 = Professzionális

Forrás: Saját szerkesztés Görög, 2007 munkájának átdolgozása

- A *feladat/felelősség mátrix*, ahol a mátrix baloldalon egymás alatti felsorolásban tartalmazza a teljesítendő tevékenységeket, a felső vízszintes sor, pedig a választott emberi erőforrásokat. Az így létrejövő mátrix négyzeteiben ugyancsak jelölhető az, hogy az egyes feladatok teljesítéséért ki (esetleg milyen vonatkozásban) tartozik felelősséggel és közreműködéssel (végrehajtás, döntés stb.). Ugyancsak itt jelölhető az időtartam is, szükség esetén akár dátumszerűen. A feladat/felelősség mátrix kialakításához ugyancsak jól használható támpontot biztosít a már említett tevékenységi struktúra (5. táblázat).

5. táblázat: **Feladat/felelősség mátrix**

Feladatok ill. tevékenységek	Kompetens felelős személyek					
	I. személy	II. személy	III. személy	IV. személy	V. személy	VI. személy
1. Tevékenység Határidő	✓ közreműködők	-	-	-	-	-
2. Tevékenység Határidő	-	-	-	✓ közreműködők	-	-
3. Tevékenység Határidő	-	✓ közreműködők	-	-	-	-
4. Tevékenység Határidő	-	-	✓ közreműködők	-	-	-
5. Tevékenység Határidő	-	-	-	-	-	✓ közreműködők
6. Tevékenység Határidő	-	-	-	-	✓ közreműködők	

Keltezés: Közreműködők = a feladat/tevékenység végrehajtásában résztvevő személyek

Forrás: Saját szerkesztés Görög, 2007 munkájának átdolgozása

Az emberi erőforrások szakmai leltárának mátrixa, tulajdonképpen a rendelkezésre álló humánerőforrás mennyiségi és minőségi számbavételére alkalmas, ami kiinduló pontja lehet a tervezésnek. Ezt a mátrixot egészíti ki a feladat/felelősség mátrix, ahol megjelennek az egyes feladatok/tevékenységek elvégzésért felelős személyek. Ezt a mátrixot ki lehet bővíteni nem csak a felelősökkel, hanem a feladat elvégzésébe ténylegesen bekapcsolódó személyek/közreműködők megnevezésével és a kapcsolódó határidőkkel is.

A projektek humánerőforrás-szükségletének a tervezésével kapcsolatosan meg kell említeni az FTE érték fogalmát (*Full Time Equivalent = Teljes Munkaidő Egyenérték*): azon foglalkoztatottak számát, akik kevesebb ideig dolgoznak, mint egy teljes éven át, teljes munkaidőben foglalkoztatott, teljes munkaidő egyenértékre kell átszámítani, a teljes munkaidőben foglalkoztatott éves munkaóráinak számát alapul véve. A foglalkoztatottak FTE-ben mért száma így tartalmazza azokat is, akik egy nap nem teljes munkaidőben, egy héten/hónapban a teljes munkaidőnél kevesebb napban dolgoznak a projektben. A viszonyítás alapjaként kizárólag a munkanapokat kell figyelembe venni (tehát a hétvégeket, szabadságot, ünnepnapokat, stb. kivéve). Példa:

- $FTE = 220 \text{ munkanap} / \text{év}, 5 \text{ munkanap} / \text{hét}, 8 \text{ munkaóra} / \text{nap};$
- *Példa1:* az elmúlt 12 hónapban, heti 4 napban és napi 8 órában alkalmazott  $12/12 * 4/5 * 8/8 = 0,8$  emberévnak felel meg;
- *Példa2:* évi 110 napban és napi 4 órában alkalmazott  $110/220 * 4/8 = 0,25$  emberévnak felel meg.

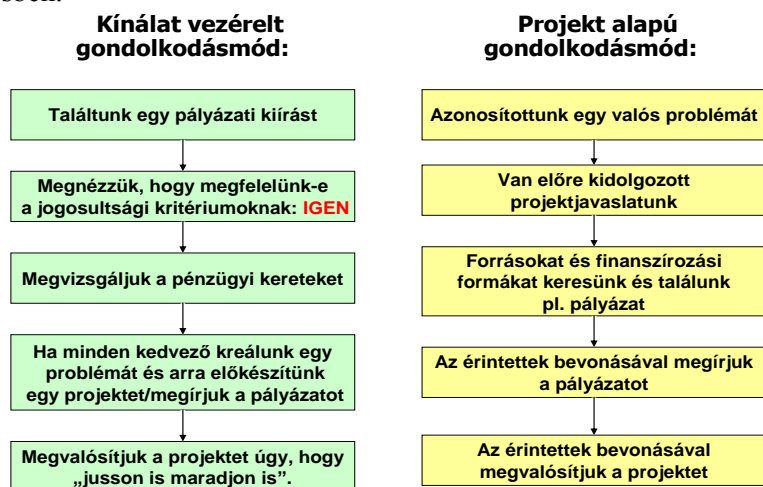
Egy projekt erőforrástervének kialakítása során a formai elrendezés tekintetében a feladat/felelősség mátrixhoz hasonlóan összefoglalható az egyéb erőforrások iránti igény is. Ekkor a mátrix felső vízszintes sorában, a projektben résztvevő munkatársak helyett a szükséges anyagok, berendezések, eszközök stb. megnevezése kerül, míg a baloldali oszlop változatlanul az időterv tevékenységeit tartalmazza. A mátrix négyzeteiben az időtartamra vonatkozó adatok mellett jelölhető a mennyiségre, a kapacitásra stb. utaló minden lényeges információ.

A projektekben az erőforrás-kiegyenlítés a hullámzó erőforrás-szükséglet kiegyenlítettébb, azaz egyenletesebb lekötését igyekszik megvalósítani. Az erőforrások iránti fluktuáló jellegű igény sok esetben abból fakad, hogy a projekt teljesítésének időtervében az egyes tevékenységek a legkorábbi kezdési pozícióban vannak, miközben az úgynevezett nem kritikus tevékenységeknek van valamennyi csúszási időtartamuk. Ezek a tevékenységek a legkorábbi kezdés pozíciójából egészen az úgynevezett teljes csúszási időtartamuk mértékéig a nélkül elmozdíthatók, hogy ezzel kockáztatnánk a projekt teljesítési időtartamát. A csúszási időtartamokat gyakorlatilag minden projekt és többnyire minden erőforrás tekintetében eredményesen felhasználhatjuk a projekt teljesítéséhez lekötött erőforrások kiegyenlítettébbé tételére. Az erőforrás-kiegyenlítés másik, általánosan alkalmazható módszere a bérbevétel a csúcsidepszakokban, valamint a csúcsidepszakokban végzett tevékenységek egy részének vállalkozásba adása. Az erőforrás-kiegyenlítést azonban nemcsak egyetlen projekten belül célszerű végrehajtani, hanem egyfelől több projekt esetén, a szervezetben belüli összes projekt között, másfelől viszont a projektek és a szervezet nem projekt jellegű tevékenységeinek erőforrás-szükségei között is (Görög, 2007).

Fontos megjegyezni, hogy az erőforrások tervezése egyúttal a költségterv kialakításának is az alapja, ugyanis a projekt költségeinek döntő része az egyes erőforrások igénybevételéhez kapcsolódik, azzal arányos. Ha egy eszköz élettartama hosszabb a projektnél, akkor általában csak az időarányos értékcsökkenés számolható el költségment. Az erőforrás-arányos költségek mellett léteznek állandó vagy más néven fix költségek is, amelyeket a projekt egészéhez lehet hozzárendelni (pl. az adminisztrációs költségek, rezsiköltségek, a menedzsment költségei, stb.).

#### 4.8.5. Költségtervezés

A projekt pénzügyi terve pályázatos projektek esetében a pályázat költségvetésének elkészítését jelenti. A költségvetés összeállítása során az „európai uniós gondolkodásmódot” kell követnünk, azaz nem a kívánatos támogatási összeg meghatározása után (pl. ha igényelhető max. 25 millió Ft/ projekt akkor legyen a miénk 24,9 millió Ft) kell azt „tartalommal” feltölteni, hanem fordítva. A hazai, illetve a nemrégiben az EU-hoz csatlakozott országok pályázói esetében gyakori az említett, kínálatvezérelt gondolkodásmód (26. ábra). Mindez azt jelenti, hogy a pályázók projektötletüket, illetve a projektjeik költségvetését a pályázati kiíráshoz igazítják, azaz fentről lefelé terveznek. Amennyiben a pályázatban meg van adva a maximális projektösszeg és támogatási intenzitás, pályázók rendre ezt a projektösszeget célozzák meg. Különösen a civil szférába tartozó szervezetek esetében gyakori, hogy a folyamatos uniós támogatási lehetőségekből tartja fenn magát, úgy, hogy a projektek támogatásnak csak egy része az, amit ténylegesen a projekt megvalósítására fordítanak. Ha tetszik, ha nem azt is el kell mondani, hogy hazánkban jelentősen megnövekedett a lobbizás tevékenységén messze túlmutató korrupciós ügyek száma az uniós pályázatokkal összefüggésben.



26. ábra: A kínálat vezérelt és a projekt alapú gondolkodásmód

Forrás: Saját szerkesztés

Az európai uniós gondolkodásmód szerint a projektköltségvetést is alulról felfelé kell tervezni. Azaz az előző fejezetekben leírt módon először megtervezzük céljainkat, majd tevékenységeinket, aztán ezekhez a tevékenységekhez pontos, fajlagos ráfordításokat,



illetve költségeket rendelünk, és erről az alapról építkezünk, összesítünk operatív, illetve stratégiai céljaink felé haladva.

A költségvetés a projekt pénzügyi szükségleteinek terve, a projekt teljes költségeinek fedezete. Jó és kiegyensúlyozott költségvetést csak az után lehet készíteni, miután a projekttervet/pályázatot részletesen kidolgoztuk. A költségvetést azoknak kell összeállítaniuk, akik pontosan értik mit és hogyan szeretnénk a pályázattal elérni, ezért nagyon fontos meghatározni: ki vagy mi, mit, mikor, hol, milyen eszközzel szeretne elérni. Ezt a munkát minden projektfeladatra, illetve tevékenységre külön-külön el kell végezni. A költségvetések készülhetnek megszokott formában (sor, tétel), vagy a támogató által kibocsátott nyomtatványokon. A költségvetés készítésekor gondosan és részletesen be kell tartani a támogató utasításait (13).

Egy projektmegvalósítás költségbecslése minden kétséget kizárólag az egyik legkritikusabb tevékenység. A költségek tervezése azért is kiemelkedően fontos része a projekttervezésnek, mert ugyanúgy korlátok közé szorított elem, mint az erőforrás, vagy a kritikus időpontok. A tapasztalatok szerint a projektek jelentős részét az eredetileg tervezett költségkeret túllépésével valósítják meg. Ez különösen a nagyméretű és szinte minden elemében újdonságot jelentő kutatási és fejlesztési projekteknél figyelhető meg. A költség túllépés okai között a leggyakrabban a következők szerepelnek: (1) megalapozatlan előkészítés; (2) a projekt túl korai szakaszában, illetve felületesen végzett becslések alacsony értéke; (3) előre nem látható technikai jellegű problémák; (4) felhasználók bevonásának elmaradása; (5) váratlan áremelkedések; (6) tartalékképzés hiánya; (7) a projekt kialakítás hiányosságai; (8) a kivitelezés szakaszában felmerülő változások és (9) egyéb külső tényezők.

A költségek felültervezése, vagyis amikor „vastagon fog a ceruza”, nem követendő példa a pályázatos projekteknél. Fennáll ugyanis a veszélye, hogy pályázatunkat éppen a nem megalapozott költségvetési tábla miatt utasítják el. A jelenlegi magyar pályázati rendszerben a költségek tételes felülvizsgálata mindig megtörténik. Tipikusan ezek közé a pályázatok közé tartoznak a gépbeszerzéssel kapcsolatos pályázatok, ahol a géplistákból (pl. mezőgazdasági gépek, stb.) viszonylag egyszerűen ellenőrizhető a költségek valóságtartalma. Természetesen vannak nehezen ellenőrizhető költségek is, mint például a tanácsadási, vagy szakértői költségek.

Az adott operatív program irányító hatóságnak jogában áll csökkenteni a pályázó költségvetését, aminek leggyakrabban a részleges forráshiány az oka. Amennyiben olyan költségvetést találnak a bíráló során, amely nem támogatható, ezzel a költség tétellel csökkentik a pályázat támogatási összegét, és feltételes támogatásra javasolják. Ez azt jelenti, hogy a pályázó dönthet, hogy a megváltozott költségvetéssel megvalósítja-e a projektet, vagy sem. A költségcsökkentés másik módja a „százalékos” csökkentés, vagy más néven arányosítás. Ez abban az esetben szokott előfordulni, ha a bíráló bizottság adott költségvetésből az eredetileg eltervezettnél több projektet szeretne támogatni. Ekkor a költségvetés bizonyos százalékaival csökkentik a költségvetést, pontos tevékenység-meghatározás nélkül. Pályázóként ismernünk kell saját finanszírozási lehetőségeinket annyira, hogy csökkentett költségvetéssel is meg tudjuk-e valósítani projektünket. A támogatási szerződés aláírása után a támogatási szerződésben lefektetett projektköltségvetés érvényes a projekt befejezéséig.

A pontos költségbecslés nem könnyű feladat, különösen a projektkialakítás fázisában, amikor még – esetleg hosszabb időszakra vonatkozóan – rendszerint egyidejűleg több variációra is el kell azt készíteni. A későbbiekben, a teljesítés előrehaladtával a pontosság egyre inkább teljesíthető elvárás, hiszen a költségeknek már egyre növekvő hányada tényadattá válik a tervezés számára.

A projekttervezésben a két leginkább elterjedt költségbecslési eljárás: (1) a paraméteres költségbecslési eljárás és a (2) tevékenység alapú költségbecslési eljárás.

A *paraméteres költségbecslési eljárásnak* elsősorban a projektkialakítás korai szakaszában van jogosultsága, amikor a projektet vagy sok esetben annak több variációját még csak alapvető körvonalaiban fogalmazzák meg. A paraméteres költségbecslés az alábbi feltevéseken alapul:

- a megvalósítandó eredmény bizonyos – meghatározható – paraméterek tekintetében megegyezik vagy közel azonos egy olyan, korábban már létrehozott eredmény paramétereivel, amelynek a költségei ismertek,
- a két előbbi eredmény különbözősége ugyancsak meghatározott paraméterek alapján kifejezhető,
- kialakítható olyan matematikai formula (képlet), amellyel vagy a két eredmény megvalósításának költségkülönbsége, vagy az új projekteredmény megvalósításának költsége becsülhető (Görög, 2007).

Ha egy adott projekt kapcsán nem lehetségesek ilyen feltevések, akkor még közelítő pontosságú becslési eredmény sem várható. A feltevések általános megfogalmazásából is látható, hogy mind a paraméterek kialakítása, mind a matematikai formula felépítése egyedi megközelítést igényel. A projekt természetéből adódóan a paraméterek igen különbözőek lehetnek, de mindig törekedni kell a paraméterek kvantitatív meghatározására is (Görög, 2007).

A *tevékenység alapú költségbecslés* akkor kerülhet előtérbe, amikor már elkészült a projekt tevékenységi struktúrája, és ismert a projekt időterve és erőforrásszükséglete. A gyakorlatban leginkább ez a módszer alkalmazható megbízhatóan az úgynevezett ajánlati kalkulációk készítéséhez is. A tevékenység alapú költségbecslés lényege, hogy – szemben az előbbi, a projektet egységes egészként tárgyaló közelítésmóddal – a projekt-megvalósítás egyes tevékenységei képezik a becslési egységeket. Így csak az úgynevezett közvetlen költségek határozhatók meg, ezért azok összegzése után az arányosan felmerülő általános költségeket is célszerű tekintetbe venni. A becslés alapját képező tevékenységek vagy a tevékenységi struktúra, vagy pedig az időterv alapján rendelkezésre állnak. A becsléshez mindenkor olyan részletezettségű tevékenység-felbontást célszerű használni, amelyhez még megbízható pontosságú adatok állnak rendelkezésre. A projektciklus mentén előre haladva az adatok pontossága és ezzel együtt a becslés pontossága is nő. Minthogy azonban bizonytalanságokkal valamilyen mértékben mindig számolnunk kell, ezért a tevékenység alapú kalkuláció elengedhetetlen velejárója a tartalékkeretek képzése. Ezzel kapcsolatban célszerű a következő alapelveket követni:

- A tartalékkeretek kialakítását a bizonytalanságokból eredő kockázatok elemzési eredményei alapján végezzük el, és azok nagysága álljon arányban a meghatározó kockázatokkal.

- Amikor egy tevékenység kapcsán indokolt a tartalékkeret kialakítása, azt mindig az érintett tevékenységhez rendeljük hozzá. Ez nem zárja ki, hogy a költségterv egészére ne alakítsunk ki tartalékkeretet, amikor valamilyen kockázat következményei nem rendelhetők hozzá a tevékenységek egy körülhatárolható csoportjához, illetve amikor azok csak a projekt egészére nézve értelmezhetők.
- Az egyes tevékenységek becsült költségeit és a hozzájuk tartozó tartalékkereteket kezeljük elkülönítetten, tekintve, hogy funkcióik eltérőek. Míg az előbbi az adott feltételek mellett elérhető átlagos teljesítésre vonatkozik, addig az utóbbi az adott tevékenységet érintő kockázatok fedezetül szolgál (Görög, 2007).

A kalkulációs, illetve költségbecslési módszerek kapcsán meg kell említeni az egységek és egységárak (65 eFt/mérnökmunkanap, stb.) alapján történő számítást is. Az EU-s pályázati költségvetések alapkategóriája mindig az *egység*. Minden egyes kiadásnál meg kell tudnunk határozni, mi a beszerzéskor alkalmazott egység. Mindig azt az egységmeghatározást vegyük alapul, amit majd a beszállító is alkalmaz, számláján feltüntet (pl. darab, kg, méter, tréneri nap stb.). Nem számlás kifizetésnél pedig azt az egységet, amit majd mi tudunk alkalmazni a pénzügyi elszámolás elkészítésekor (béreknél: embernapi, hónap stb.). Az *egységsszám* mutatja meg, hány egységet kívánunk igénybe venni az adott sorban szereplő tételből. Az egységár a termék vagy szolgáltatás fajlagos ára, azaz egységnyi mennyiségének az ára. Az ilyen módon történő becslés és kalkuláció megbízhatóságának alapfeltétele az egységárak megbízhatósága, amit rendszerint árajánlatokkal is igazolni szükséges (min. három független árajánlat megléte). További feltételnek kell még tekinteni a projekt teljes értelemben vett kvantifikálhatóságát. Amennyiben ez utóbbi nem áll fenn, akkor az egységárak alapján történő számítás a projektkialakítás fázisában csak alapvetően homogén jellegű erőforrás (pl. csak emberi erőforrás), továbbá a teljesítési idő többé-kevésbé megbízható rögzíthetősége esetén eredményezhet viszonylag megbízható költségtervet.

A helyes költségvetés tervezési logika pl. egy oktatási projekt esetében:

a) Oktatási tevékenység: 1 fő oktató x 10 eFt/tanóra oktatási díj x 10 óra = 100 eFt

b) Beruházási tevékenység: 30 m<sup>2</sup> tanterem x 100 eFt/m<sup>2</sup> felújítási költség = 3 000 eFt

A bemutatott költségvetési bontást alkalmazhatjuk a pályázati adatlap „költségvetés indoklása” cellájában is. Az előbbieken áttekintett időtervezés, erőforrástervezés és költségtervezés egyaránt a tevékenységi struktúrára alapozva valósítható meg. Az időtervezés és az erőforrás-tervezés közötti összefüggésre már korábban is rámutattunk, de ugyanígy nyilvánvaló, hogy a költségterv is összefügg az előzőekkel. A költségterv konzekvenciájaként változhat mind az időterv, mind pedig az erőforrásterv, de végső soron maga a megvalósítandó projekteredmény tartalma is.

Az elszámolható költségek, az egyes pályázati kiírások esetében eltérőek lehetnek, ezért minden esetben tanulmányozzuk át a pályázati kiírást és az útmutatót. A projekt lebonyolítása során is tisztában kell lennünk azzal, hogy a pályázati költségnemek a legkritikább esetben egyeznek meg 100%-ban a számvitelben a vállalkozások által használatos költségnemekkel, ezért a projekt lebonyolítása során úgymond „párhuzamos könyvelést” kell folytatnunk. Ez azt jelenti, hogy a számlákat először a

projekt megadott költségnemei szerint könyveljük, majd a vállalkozás/szervezet napi könyvvitelében a hatályos számviteli törvény szabályai szerint.

A projekt költségvetést, illetve a pályázat költségtervét érdemes táblázatkezelő szoftver segítségével elkészíteni, így azonnal érvényesíthetjük a változásokat. A projekt számláinak másolatát az előírt költségnemek szerint kell gyűjtenünk, érdemes ezeket mappákba iktatni (elektronikus és papír alapon), hogy ellenőrzés során ezeket azonnal és a megfelelő formában be tudjuk mutatni. Az európai uniós pályázatok eddigi magyar tapasztalatai alapján a pénzügyi ellenőrzés minden esetben nagyon szigorú, ezért pályázóként különleges figyelmet kell, hogy fordítsunk a projekt elszámolására.

A következőkben bemutatunk egy általánosan használt költségvetési táblát, olyat, amelyik tartalmazza az uniós, illetve nemzeti társfinanszírozású projektek költségvetésében alkalmazott költségnemeket (6. táblázat).

6. táblázat: Egy lehetséges költségvetési tábla

[12a]	A projekt/pályamű azonosítója	A táblázat összegei a le nem vonható áfát tartalmazzák, összegek egész 1000 Ft-ban [E Ft], csak számjegyek!								
[12c]	Elszámolás éve:	2015. év (E Ft)				2016. év (E Ft)				Összesen (E Ft)
[12d]	Kért támogatás évente	0				0				
[12e]	Éven belül hónap és nap (elszámolás)									
[12f]	Kért támogatás	0		0		0		0		0
[12g]	Működési költségek	0		0		0		0		0
[12h]	Személyi kiadások	0		0		0		0		0
[12i]	személyi juttatások	0		0		0		0		0
[12j]	munkaadót terh.járulékok	0		0		0		0		0
[12k]	Dologi kiadások	0		0		0		0		0
[12l]	külső megbízások	0		0		0		0		0
[12m]	egyéb dologi kiadások	0		0		0		0		0
[12n]	Felhalmozási költségek	0		0		0		0		0
[12o]	Eszközök	0		0		0		0		0
[12p]	Immateriális javak	0		0		0		0		0
[12q]	Beruházás	0		0		0		0		0
[12r]	Működésből általános költség	0		0		0		0		0
[12r1]	Működésből koordinációs költség	0		0		0		0		0
[12r2]	Működésből tájékoztatási költség	0		0		0		0		0

Forrás: <http://www.norvegalap.hu>

A 6. táblázat a kért támogatásra vonatkozik, de ugyan ilyen költségtáblákat kell a *saját forrásra* és az *egyéb forrásra* kidolgozni. A tevékenység alapú költségvetés elkészítése során minden konzorciumi partnerre, minden évre (+ összesítés) és minden tevékenységcsoportra (WP) el kell készíteni a bemutatott költségvetési táblát, ami igen nagy bonyolultságú összetett feladat. Mindenki szeretnénk lebeszélni arról, hogy ezt a munkát papír alapon, számológép segítségével végezze, mert nagyon el fog fáradni és biztosan sokat fog hibázni, arról nem beszélve, hogy nem lesz lehetősége a változásoknak megfelelően rövid idő alatt újabb és újabb költségvetési táblákat elkészíteni.

A pályázati költségvetés megtervezésénél fordítsunk különleges figyelmet az ÁFA kérdéskörére. Az egyes pályázatoknál az ÁFA elszámolása különböző lehet, Itt szeretnénk felhívni a figyelmet, ismét az ún. GYIK által nyújtott segítsége. A Gyakran Ismétlődő Kérdések között gyakran találunk hasonló helyzetben lévő pályázók által feltett kérdéseket, amelyekre már az irányító hatóság vagy a közreműködő szervezet

szakemberei válaszokat adtak. Ezek a válaszok segíthetnek a költségvetési táblák kitöltésében.

Az elszámolható költségek általános (EU) definíciója szerint, a költségnek a következő feltételeket kell teljesítenie az elszámolhatósághoz: (1) a költségnek közvetlenül kapcsolódnia kell a projekthez; (2) összhangban kell lennie a támogatási szerződéssel; (3) meg kell felelnie a költséghatékonyság elvének; (4) igazolhatónak kell lennie (a gyakorlatban ez számlával való igazolást jelent); (5) és a mértékének meg kell felelnie a szokásos piaci áraknak.

Általában nem támogathatóak, azaz a támogatás terhére nem elszámolhatóak a büntetések, illetékek, adók, pénzügyi műveletek költsége, céltartalékok, átváltási és árfolyamveszteségek. Általánosan elmondható, hogy a reprezentációs költség, étkezési költség, rezszi költségeit és szakértői díjakat csak a teljes projektköltségvetés bizonyos százalékaig támogatja a közösségi és/vagy nemzeti forrás. A pályázatkészítés, illetve pályázatírás díját (amennyiben külső pályázatíróat vettünk igénybe) a szakértői díjak, illetve a pályázat előkészítési költségei között számolhatjuk el, amennyiben megengedett.

A legtöbb pályázati támogatás megköveteli bizonyos önrész/saját erő/saját forrás biztosítását. Az önrész az EU gondolkodásmódja szerint segít abban, hogy a projektgazda jobban magáénak érezze a projektet, nagyobb legyen a projekt megvalósításának az esélye. Az önrészt a pályázatok a teljes költségvetésének az arányában határozzák meg. A *támogatási intenzitás* azt jelenti, hogy a teljes projektköltségvetésből mekkora részt finanszíroz a támogatás, azaz megmutatja hány százalék önerőt kell a teljes költségvetésből a projektgazdának állnia.

*Példa:* A beruházási projektünk teljes költségigénye 10 millió forint. A támogatási intenzitás 60%, ez azt jelenti, hogy a nyertes pályázat esetén a közösségi/nemzeti támogatás 6 millió forint, tehát 4 millió forint önerőre van szükség.

Az önerő biztosításának módjára pontos meghatározásokat találhatunk a pályázati útmutatóban. Az önerőt nem minden esetben kell számlapénzzel fedeznünk, gyakori lehetőség az ingatlan, rezszi vagy munkabér által biztosított önerő lehetősége. Az utóbbi esetben meg kell határoznunk, hogy az adott kolléga munkaidejének hány százalékával vagy napi hány órával vesz részt a projekt megvalósításában.

*Példa:* 1 fő asszisztens x 200 eFt/hó x 50% = 100 eFt/hó.

A pályázat benyújtásánál különösen figyeljünk az önerő mértékére. A támogatási intenzitás túllépését már a formai, első ellenőrzés során vizsgálja a közreműködő szervezet. A támogatási intenzitás túllépése, akár egy fél százalékkal is, a pályázatunk azonnali elutasítását jelenti.

Az önerőn kívül további likvid eszközökre is szükségünk van a projekt megvalósítására. Az európai uniós pályázatok a legtöbb esetben *utófinanszírozottak*, azaz a támogatást a benyújtott, már kifizetett száma ellenében kapjuk meg. Ez azt jelenti, hogy a projekt megvalósításához rendelkezünk kell a projekt teljes költségvetésével. Az egyes kiadásokat és bevételeket, tehát a projekt cash-flow elkészítésekor ütemoznünk kell, azaz az egyes mérföldkövekhez, a határidőkhöz kell

igazítanunk. A költségek tervezéséhez kapcsolódóan tehát érdemes a projekt pénzforgalmi tervét is elkészíteni, ahol fel kell tüntetni a nyitó pénzállományt, a bevételeket (pl. támogatás, projektre elkülönített belső források, hitel, stb.) és a kiadásokat, valamint a záró pénzállományt (nyitó + összes bevétel – összes kiadás) legalább havi ütemezéssel. Ebben az esetben a tárgyhavi záró pénzállomány megegyezik a következő havi nyitó pénzállománnyal. Ez nagymértékben segíti a projekt likviditásának fenntartását a megvalósítás során.

Látható ezek után, a projekt finanszírozása alapvetően három forrásból történhet. Az első forrás a *támogatás*, a második az önerő, vagy *saját forrás* és a harmadik forráscsoport az *egyéb források*. Ez utóbbi magában foglalja az egyéb támogatásokat (amennyiben a pályázat lehetőséget ad a források kombinálására), de a pályázó által felvett hitel az saját forrásnak minősül. Pályázatokhoz kapcsolódó hitelkonstrukciókat ma már mindegyik kereskedelmi bank biztosít, és lehetővé teszi a pályázatok előfinanszírozását, likviditási problémák áthidalását.

Mindig szánjunk elég időt a költségvetés elkészítésére. Már a feladatok összeállítása előtt részletesen tanulmányozzuk a pályázat kertében elszámolható, és nem elszámolható költségeket. A feladatok ütemezése során készítsünk előzetes költségbecslést, hogy ne utólag derüljön ki, hogy a tervezett feladatok jelentősen túllépik a rendelkezésre álló keretet. Végezetül a pályázatos projektek költségvetésének elkészítéséhez ajánlunk, hogy vegyünk figyelembe az alábbiakat:

- Mindig reális költségekkel számoljunk, a szűkre tervezett költségek veszélyeztetik a projekt megvalósulását, a túl nagyvonalúan tervezett költségvetés miatt pedig a bírálókat során elutasíthatják a pályázatunkat.
- Az eszközbeszerzések során mindig kérjünk előzetes ajánlatot, hogy tisztába legyünk a piaci árakkal.
- Külön oda kell figyelni a közbeszerzési értékhatár átlépésére. Ha pályázatunk során olyan eszközöket, szolgáltatásokat szeretnénk beszerezni, amelyek átlépik a közbeszerzési értékhatárokat, mindenképpen számolnunk kell legalább 120 nappal, mely a közbeszerzés lefolytatásához szükséges. Ez az időhatár csak a törvényben megszabott időkeretet tartalmazza, nem számol a csúszásokkal és azzal, hogy bárki megtámadhatja a döntést. Ezért azt javasoljuk, hogy a projekt összeállítása során vegyünk figyelembe, hogy a közbeszerzés alá eső eszközöket csak a projekt beindítása után minimum fél évvel tudjuk ténylegesen használni.
- A költségvetésnek illeszkednie kell a feladatokhoz. Minden feladathoz rendeljünk költséget és semmiképpen ne szerepeljen a költségvetésben olyan feladat, amelyet a tevékenységek leírásánál nem említettünk (13).

#### **4.8.6. Kockázatelemzés, kockázatmenedzsment**

A kockázat általános megfogalmazása szerint: olyan bizonytalan esemény vagy körülmény, amely ha bekövetkezik, negatív hatást gyakorol a projekt céljára, vagyis a olyan esemény, helyzet vagy körülmény, amely a projekt élettartama alatt bármikor bekövetkezhets, és káros hatással van a projekt sikerére oly módon, hogy megakadályozza a projekt célkitűzéseinek, eredményeinek (és minőségének) elérését és/vagy ütemtervének tartását és/vagy költségvetésének betartását. A kockázat az

információ szükségképpen hiányos jellegéből következik, ami megerősíti az előzetes információgyűjtés és elemzés jelentőségét. A kockázat menedzsment az a folyamat, amely során azonosítjuk, elemezzük a projekt kockázatok hatásait, valamint tervezzük a bizonytalanságra adandó válaszainkat.

A tervezésnél fellépő problémák elemzése, illetve a „rejtett”, azonnal nem látható problémák tudatos keresése, feltárása, vizsgálata és értékelése a kockázatelemzés területe. A kockázat elemzése és kezelésének folyamata a következőkből áll: (1) a kockázati tényezők feltárása; (2) csoportosítása, hatásának elemzése és (3) a megfelelő kockázatelemzési politika kialakítása.

A gyakorlati tapasztalatok alapján többféle tényezővel kell számolni:

- *az előkészítésnél*: a célok pontos meghatározása, a feladat pontos és egyértelmű elhatárolása, a szerződés-stratégia helyes kiválasztása;
- *az időtervezésnél*: egymástól függő, vagy kevés tartalék idővel rendelkező tevékenységek, más projektektől való függősége;
- *az erőforrás tervezésnél*: képzetlen, vagy gyenge minőségű munkaerő, speciális szaktudást igénylő feladatok, betegség, fluktuáció, eszközök helytelen kiválasztása;
- *a költségtervezésnél*: pénzügyi források bizonytalansága, bizonytalan erőforrás- vagy eszközkiadás, pénzügyi feltételek változása;
- *a projektcél megvalósításánál*: műszaki, technológiai kockázat, felhasználói igények pontatlan meghatározása, illetve változása, jogszabályi előírások változása.

Projekt kockázatai származhatnak a projektből (döntések a módszerről, technológiáról, finanszírozásról stb.), az előre nem tervezhető eseményekből (ezek egy része biztosítható, mint pl. a baleset, elemi kár, stb., valamint olyan külső okokból (politikai, környezeti, gazdasági) amelyeket nem áll módunkban befolyásolni. A kockázat fokozatai az alábbiak lehetnek:

- *kritikus*: elfogadhatatlan, katasztrofális következmény;
- *potenciálisan kritikus*: önmagában elfogadható, másokkal együtt nem;
- *valószínűleg nem kritikus*: önmagában elfogadható, másokkal kombináltan elfogadhatatlan lehet;
- *következmények nélküli*.

A kockázatok leggyakrabban az alábbiak lehetnek:

- *etikai és menedzsment* kockázat (pl. humán szempontok, stb.);
- *műszaki* kockázat (pl. műszaki feladatok tervezési, kivitelezési hibái, stb.);
- *piaci és üzemgazdaságossági* kockázat (pl. árfolyamok, kereslet/kínálat, gazdaságosság, jövedelmezőség, stb.);
- *szociális és kulturális* kockázat (pl. vallási, személyiségi jogok, stb.);
- *ökológiai/környezeti* kockázat (pl. negatív externális hatások, környezetszennyezés, globális felmelegedés hatásai, stb.);
- *politikai* kockázat (új politikai berendezkedés  $\Rightarrow$  új prioritások, stb.).

Egy projekt számára kockázatot jelenthetnek még a következő belső tényezők is: szűk határidejű feladatok; új és ismeretlen módszerek bevezetését és/vagy alkalmazását

igénylő feladatok; társulási megállapodások és komplex team-struktúrák; több szakterületről származó szakemberekből és eltérő gyakorlatú munkatársakból alakított csapatok; az eredmények iránt nem igazán elkötelezett a megbízó (szponzor); zavaros elvárások a megbízó (szponzor) részéről; valamint a projekt számos karaktere, úgy mint projektméret, költségek, erőforrások, tervezett átfutási idők technológia ismerete, infrastruktúra, projekt strukturáltsága, várható eredmények, folyamatok elemei és a szervezet más hatásai (Garaj, 2012).

Azoknál a tevékenységeknél, ahol a kockázat magas, alternatív tervet kell készíteni, amelyet szükség esetén késedelem nélkül alkalmazhatunk. A kockázatos tevékenységek határidejét, súlyozásuk szerint, felül kell vizsgálni, és az egymástól függő tevékenységek párhuzamosításával, átcsoportosítással, vagy további erőforrások hozzárendelésével a kockázat csökkenthető. A magasan kvalifikált erőforrást igénylő kockázatos tevékenységeknél, ahol a munkatárs kiesése veszélyt jelenthet, egy tartalék személy alkalmazása megoldást jelenthet.

A kockázatelemzéshez először számba kell vennünk a kockázatokat, össze kell foglalnunk ezeket egy kockázati listában, majd a következő lépésként számszerűsíteniük kell a kockázatokat. A számszerűsítés kétféleképpen történhet. A kockázatok valószínűségét megbecsülhetjük, természetesen ez a valószínűség erősen szubjektív. Próbáljuk meg ennek ellenére besorolni a kockázatokat magas, közepes és alacsony valószínűségi szintre. A számszerűsítés másik módja az ún. „forintosítás”, vagyis a kockázatok bekövetkezésének költsége. A költségeket meg kell becsülnünk, elsősorban a múltbeli tapasztalatok és más forrásokból szerzett információk alapján. Ilyen más információforrás lehet például az Európai Unió vagy magyar pályázati oldalakon leírt példamutató (*best practice*) projektek.

Mielőtt a projekt megvalósítási szakaszába átlépnénk, érdemes elgondolkozni azon, hogy melyek a projekt lehetséges buktatói, milyen veszélyeztető tényezőkkel kell számolnunk a megvalósítás szakaszában. Elképzelhető például, hogy a projekt célja olyan információk gyűjtése, amelyek nyilvánosságra hozatala egy bizonyos gazdasági csoport érdekeit sérti, és amely az információkat nem bocsátja az intézmény rendelkezésére. Ebben az esetben a projekt megvalósítása komoly nehézségekbe ütközik. A tervezéskor gondoljuk végig, milyen kockázatok következhetnek be, mit tehetünk ezek elkerülésére, kezelésére. Használhatjuk az ún. kockázatkezelési mátrixot, melyet a 7. táblázatban mutatunk be.

**7. táblázat:** Kockázatkezelési mátrix

Kockázat megnevezése	Bekövetkezési valószínűség	Potenciális hatása	Van-e ráhatásunk	Kezelési módja
Kockázat 1.				
Kockázat 2.				
Kockázat 3.				

Forrás: Saját szerkesztés

A kockázatelemzés lépéseinek logikája sokban megegyezik a logikai keretmátrixnál tárgyalandó feltételezések/kockázatok logikájával, mely az alábbi:



### *1. Várható problémák listázása*

### *2. Vizsgálni a kockázat bekövetkezésének esélyeit, ha... :*

- a) biztos, hogy bekövetkezik: nem jó a kiindulópont, tevékenység/módszer elvetése vagy módosítása; gyilkos feltétel ezért újra kell gondolni a megvalósítást, a projekt átalakítását kell fontolóra venni;
- b) valószínűtlen, hogy bekövetkezik: nem foglalkozunk vele;
- c) lehet, hogy bekövetkezik: figyelni kell rá.

### *3. A problémákhoz vezető okok összegyűjtése:*

- a) ha be tudunk avatkozni, át lehet alakítani: megelőző lépések tervezése, a projekt kibővítése az erre a feltételre ható eszközökkel;
- b) nem lehet befolyásolni az előidéző okokat: válaszlépés (B. terv) előzetes megtervezése.

A kockázatelemzés annak a valószínűségét elemzi, hogy a projekt kielégítő eredményt nyújt, vizsgálja továbbá az eseményeknek a legjobb forgatókönyvtől való eltérését is. A cél azon kedvezőtlen események kiküszöbölése, amelyek befolyásolhatják a megvalósíthatóság (végrehajtás és üzemeltetés) feltételeit és annak becslése, hogy milyen mértékben érinthetik a projekten belüli kockázatok a beruházás gazdasági és pénzügyi eredményeit. A kockázatelemzés elkészítése során számba kell venni, illetve rangsorolni kell a projekt sikerét veszélyeztető minden olyan kockázatot, amelyek a munkának ebben a fázisában azonosíthatóak, meg kell határozni a kezelésük, csökkentésük módját, és hozzájuk kell rendelni a felelős személyeket és határidőket.

## **4.9. Pályázatos projektek**

A pályázatírás és a pályáztatás az elmúlt évtized során lassan életünk részévé vált, és manapság senki sem lepődik meg azon, ha valamilyen tevékenység pénzügyi fedezetének biztosítása érdekében pályázatot kell valamilyen szervhez, illetve szervezethez benyújtani. A különböző fejlesztési források pályázati úton történő elosztása uniós csatlakozásunk óta egyre szélesebb körben terjedt el Magyarországon.

A *pályázat* és *projekt* fogalma sem formailag, sem tartalmilag nem keverhető össze, és a projekttervezés és a pályázatírás sorrendje sem cserélhető fel, annak ellenére, hogy a hétköznapi gyakorlat, különösen a médiákban, gyakran szinonimaként használják e két fogalmat. Amint már ismertettük, a projekt meghatározott célok elérése érdekében gondosan megtervezett idő- és költségkorlátos tevékenységsorozat, amelynek jellegzetes „életciklusa” van. Ezzel szemben a pályázat egy speciális, a kiíró által meghatározott tartalmi és formai előírásoknak megfelelő dokumentum, funkcióját tekintve egy kérelem/ajánlat, amit azzal a céllal készítünk, hogy projektünkhöz külső forrást szerezzünk. Minden pályázat elkészítése és megvalósítása egyben projekttevékenység is, de nem minden projekt megvalósítása történik pályázat útján, továbbá azt is el kell mondani, hogy egy jól megírt pályázat tartalmát tekintve nem más, mint egy alaposan elkészített projektterv. Ahhoz, hogy megértsük, milyen sajátosságai vannak a pályázatos projekteknek, először meg kell vizsgálnunk, hogy miben különböznek az általános értelemben vett projektektől. A Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara weboldalán található Vállalkozói Net Kalauzban nyolc pontban határozza meg az általános és a pályázati projektek közötti különbségeket, melyeket kis változtatásokkal az alábbiakban ismertetünk:

1. *Honnan származik az ötlet a pályázati projektekhez?* Az általános üzleti jellegű projektek esetében a projektproblémák, vagy ötletek a szervezeten belülről származhatnak, és külső megbízói felkérésre is létrehozhatók szervezeten/vállalkozáson belüli specifikus projektszervezetek. A pályázati projektek „ötletgazdája” azonban mindig maga a szervezet, mivel a kívülről, más intézmény által meghatározott pályázati projektcélok közül a szervezet a saját pályázati lehetőségeit mérlegelve hoz létre projektkezdeményeket.
2. *Ki határozza meg egy pályázati projekt követelményeit?* Az általános üzleti jellegű projektek megvalósítását a szervezet elsősorban belső követelményrendszere alapján tervezi meg, melyen a külső megbízó egyedi elvárásai változtathatnak. A pályázati projektek esetében azonban a pályázati kiírásban szereplő feltételekhez kell mindenekelőtt igazodnia a szervezetnek, ezért gyakran szükségessé válik az eredeti ötlet/koncepció átformálása, a kiíráshoz való igazítása.
3. *Hány megvalósítási alternatívát lehet létrehozni egy pályázati projekt során?* Az általános projektek esetében egyidejűleg több projektmegvalósítási alternatívában is gondolkodhat a szervezet és az esetleges megbízó, mely koncepciók közül a döntéshozók – egy összehasonlító elemzés elkészítésével, egy megvalósíthatósági tanulmánnyal – választhatják ki a szervezet számára a legmegfelelőbbnek látszó verziót. Ezzel szemben a pályázati dokumentációban a szervezet csak és kizárólag egy projektmegvalósítási tervet (pályázat) készíthet el és adhat be elbírálásra, melyet a megvalósítás esetén szigorúan ellenőriznek abból a szempontból, hogy a kivitelezés a pályázatban vállaltak szerint valósult –e meg.
4. *Ki dönt a pályázati projektek megvalósításáról?* Az elméleti projektterv gyakorlatban való megvalósításáról az általános projektek esetén a szervezet tulajdonosa(i) és a felsővezető(k) döntenek, míg külső megbízás esetén a szervezet és a megbízó szerződésben állapodnak meg a végrehajtás feltételeiről. A pályázatos projektek esetében külső, a pályázók által gyakran nem ismert szakértőkből álló döntéshozó testület tagjainak elbírálása nyomán születik meg a határozat/szerződés a projekt megvalósításáról, vagy az elutasításról.
5. *Ki ellenőrzi a projekt megvalósulását?* Az általános üzleti jellegű projektek megvalósulását a belső felső vezetésnek „hivatalból” kell folyamatosan ellenőriznie hatékonysági szempontból, de mindezek mellett – amennyiben külső megbízói projekttel állunk szemben – a megbízó is kontrollálhatja a megbízási megállapodás feltételei alapján a szerződésszerű teljesítést időszakonként, vagy részteljesítésként. A pályázati projektek finanszírozását részben, vagy egészben a pályázatot kiíró szervezet végzi szerződés alapján, melyet annak be nem tartása esetén az egyezséget a kiíró egyoldalúan is felbonthatja, s a pénzügyi forrást utólagosan is visszafizettetheti a pályázóval. A gyakorlatban, a pályázati projektek kontrolljának elemeit, külső félként a pályázatot kiíró diktálja.
6. *Milyen következményei lehetnek, ha a pályázati projekt során módosítani szeretnék a szerződést?* A megbízási vagy vállalkozói szerződést mindkét fél a másik beleegyezésével módosíthatja. Amíg az általános projektek esetében a két fél konstruktív hozzáállása felgyorsíthatja a megegyezést, addig a pályázati projektek esetében magát a pályázatot kiíró intézményt/hatóságot is kötik az előírások, így módosítási esetben rugalmatlanabb, bürokratikusabb, körülményesebb és főleg lassabb lehet a szerződés módosítása, sőt némely esetben lehetetlenné is válhat a projekt további folytatása.

7. *Ellenőrizhetik-e a pályázati projektet a zárás után is?* Az általános üzleti jellegű külső megbízói projektek lezárása esetében szabad a megegyezési lehetőség a felek között, de általában nem jellemző a további ellenőrzés, viszont a projekteredmény működésének a nyomonkövetése és a kapcsolódó szakértői/tanácsadási/oktatási tevékenység rendre előfordul. Ez a szerződési szabadság nem jellemző a pályázati projektekre, amelyekben a szerződésszerű, hivatalos projektzárás után a pályázatot kiíró intézmény akár évekig is (jellemzően ez öt éves periódus), szűrőpróbaszerűen ellenőrizheti a megvalósítót és fenntarthatósági jelentések elkészítésére kötelezheti a pályázat megvalósítóját.
8. *Melyek az EU és nemzeti társfinanszírozásban megvalósuló pályázati projektek legfontosabb sajátosságai?* A megvalósítás időtartama a pályázati projektek esetében a kiíró által kötött, a támogatható tevékenységek/elszámolható költségek lehatárolása a finanszírozó által előírt követelmények alapján kerül definiálásra. Az ilyen projektek jellemzően utófinanszírozottak, az eredményeket és elért hatásokat számszerűsíteni kell, azaz indikátorokat kell képezni, érvényesülni kell a partnerség elvének és a horizontális elveknek (pl. fenntarthatóság, esélyegyenlőség, stb.), valamint minden esetben számítani kell pénzügyi és szakmai ellenőrzésre is, hogy csak a legfontosabbakat említsük.

Összegezve az előzőeket, a pályázat elkészítése nem más, mint a már kész projekttervnek a támogatást nyújtó (pályáztató) szervezet elvárásainak megfelelő struktúrában történő leírása. A pályázatokat a kiválasztott pályázati kiíráshoz mellékelt formanyomtatványok/adatlapok kitöltésével kell benyújtani, amely a pályázat lebonyolításáért felelős szervezet honlapjáról is letölthető. A pályázati formanyomtatvány gondosan követendő, mind az oldalak, mind pedig a mellékletek és egyéb dokumentumok sorrendje szigorúan betartandó, és a pályázatokat a szükséges mellékletekkel együtt aláírva kell benyújtani. Ügyelni kell arra, hogy valóban az elvárt információkat szolgáltatassuk az elvárt formában, vagyis nem abból kell kiindulnunk a pályázat megírásakor, hogy mit kívánunk elmondani saját magunkról, hanem abból, hogy mire kíváncsi a kiíró.

Pályáztató szervezetenként eltérően számtalan különféle pályázati űrlap létezik. Lényegében azonban a legtöbb pályázati adatlap felosztható három alapvető részre:

- *Adatok/alapvető információk:* amely magába foglalja a pályázó (és partnereinek) elérhetőségét, referenciaértékű bemutatását;
- *Projektleírás/projektterv:* amely a projektmegvalósítás teljes folyamatának ismertetését és a lehetséges eredmények/hatások bemutatását jelenti a kockázatok figyelembevételével;
- *Költségvetés:* amely a projekt (rész)finanszírozásához igényelt támogatási összeget tartalmazza/részletezi, annak az indoklásával egyetemben.

Az Európai Unió fejlesztési támogatásai során külön figyelmet fordít az esélyegyenlőség érvényesítésére. Ennek megfelelően minden projektnek hozzá kell járulnia az esélyegyenlőség biztosításához, a megfogalmazott esélyegyenlőségi célokhoz, azaz az esélyegyenlőség erősítéséhez, különös tekintettel a nők és férfiak közötti egyenlőség, valamint a romák és a fogyatékkal élők esélyegyenlőségének erősítéséhez.

Az EU Bizottsága, valamint a Magyar Kormány rendelkezései alapján minden projektet úgy kell megvalósítani, hogy az a fenntartható fejlődést, ezen belül a környezet védelmet és állapotának javítását előmozdítsa. A tervezési, a megvalósítási és a fenntartási időszakában, és szinte az összes vállalt szempont érvényesítése során a következő célokat kell szem előtt tartani: (1) természetes térszerkezet megőrzése; (2) természeti erőforrások megőrzése; (3) jó környezet- és egészség állapot megőrzése és (4) közösségek megőrzése (CSR - társadalmi felelősségvállalás).

A benyújtott pályázatok értékelése több lépcsőben történik. Első lépésként a beérkezett pályázati dokumentáció formai ellenőrzése zajlik. Ma a modern felhasználóbarát elektronikus pályázati felületek korában egyre kevesebb lehetőség adódik a hibázásra. A legtöbb formai hibát a kitöltőprogram „észreveszi” és nem engedi a pályázót addig továbblépni, amíg a hibát nem javítja. A formai feltételeknek való megfelelés egyszerre jelenti azt, hogy a pályázat megfelel a *teljesség* és a *jogosultság* kritériumainak egyaránt. Amennyiben a pályázat a teljesség feltételeinek nem felel meg, továbbá, ha a jogosultság a rendelkezésre álló adatok alapján nem állapítható meg, a lebonyolító szervezet a pályázat benyújtásától számított 15 napon belül – saját eljárásrendje szerint – legfeljebb 15 napos határidő tűzésével hiánypótlásra hívhatja fel a támogatást igénylőt. A hiánypótlási határidő elmulasztása a pályázat elutasítását eredményezi. Amíg a *formai ellenőrzést* általában a közreműködő szervezet munkatársai végzik, addig a *tartalmi értékelés* szinte mindig külső szakértők/bírálok bevonásával készül el. Egy-egy pályázati dokumentációt legalább két független bíráló értékeli az előre meghatározott és nyilvánosságra is hozott szempontrendszer alapján. Az így kapott pontok alapján rangsorolhatóak/csoportosíthatók a pályázatok. Bizonyos esetekben, ha a bírálók által adott pontok között nagy a szórás, harmadik szakértő is bevonásra kerülhet.

Pályázati projektek esetében szerződéskötésre először akkor kerül sor, amikor a pályázat elbírálását követően az illetékes szerv/bizottság/hatóság támogatásra érdemesnek ítéli a pályázatot. A megkötendő *támogatási szerződés* lesz az a fő dokumentum, ami a további ügymenetet meghatározza. A támogatási szerződés biankó példánya legtöbbször már a pályázati kiírás mellékleteként megismerhető, így az abban foglalt jogok és kötelezettségek betartására a pályázó előre fel lehet készülvén. A támogatási szerződés főbb tartalmi elemei között a felek általános azonosító adatai mellett számos, a projektekre vonatkozó részt találhatunk. Ha a támogatási szerződés aláírásra került, akkor a projekt hivatalosan is elkezdődött. Ezt követően sok egyéb szerződéses viszony keletkezhet a projekt érintettjei között. Ezek legtöbbször megbízási, munka-, vállalkozói, alvállalkozói, szállítói, tanulmányi, tanácsadói, stb. szerződések lehetnek.

Határozatokról *kérelem jellegű* projektek esetében szinte kizárólag a közreműködő szervezet egyirányú kommunikációja megvalósulásakor beszélhetünk. Határozatban értesíti a pályázót a lebonyolító szervezet többek között a pályázat támogatásáról vagy elutasításáról, beszámoló elfogadásáról, hiánypótlás előírásáról.

## 5. PROJEKTEK VÉGREHAJTÁSA ÉS ZÁRÁSA

A projektterv elfogadását követően indul a projektek végrehajtása, amely egy felől nem más, mint a „tervek üzembe helyezése”. A végrehajtás általában a tervet szorosan követi, de elmondhatjuk, hogy szinte nem létezik olyan projekt, ahol a tervek száz százalékosan végrehajtásra kerültek volna. Valamilyen változás mindenképpen bekövetkezik, melyre időben reagálni szükséges a projekt vezetésének. Ez a gyors reakció azonban csak egy jól működő monitoring és kontrolling rendszer működtetésével valósítható meg. A leggyakoribb változások az alábbiak lehetnek, melyek eltéréseket indukálhatnak a projekttervhez képest:

- műszaki okokra visszavezethető idő- és költségkorlát túllépés;
- adminisztratív okokra (pl. bizonyos engedélyek megléte, illetve hiánya, stb.) visszavezethető idő- és költségkorlát túllépés;
- személyek és egyéb résztvevők változása a projektben;
- árváltozások (eszközök, szolgáltatások, stb.);
- akadozó finanszírozás (pl. késnek a kifizetések, stb.), mely külső körülménynek minősül, ha nem a mi hibánk (pl. rosszul elkészített részjelentés, stb.) okozta;
- nem jól működő nyomon követés (monitoring) a projektben;
- partnerek nem megfelelő együttműködése;
- a célcsoport érdektelensége;
- egyéb specifikus tényezők (pl. sikertelen akkreditáció, stb.).

Ezek, a változásokat indukáló események a projekt tervezése során ideális esetben említésre, illetve mérlegelésre kerültek a kockázatok és feltételezések vizsgálata során és ezért többségük nem éri felkészületlenül a végrehajtásért felelős szervezetet, illetve személyeket.

Pályázatos projektek esetében a sikeres pályázatot követően indul a kedvezményezett szempontjából legizgalmasabb projektszakasz, a végrehajtás. Tekintettel arra, hogy az Európai Unió forrásából finanszírozott projektek megvalósítása pontos, fegyelmezett, összetett adminisztratív feladatokkal járó folyamat-menedzsmentet feltételez, a feladatnak való megfelelés a pályázatírásénál nem kevesebb buktatót rejt magában. A biztonságos, adminisztratív és pénzügyi szempontból egyaránt megfelelően menedzselt végrehajtás kulcskérdése a jól felkészült projektmenedzsment szervezet, a megfelelően kidolgozott és az egyeztetett belső eljárásrend, belső és külső kommunikációs rendszerek, adatbázisok felállítása és rendszerszerű működtetése.

### 5.1. A projektmenedzsment szervezetének működése

A sikeres projekt végrehajtásának elengedhetetlen feltétele a jó *projektmenedzsment szervezet*. Amennyiben a projekt indításakor megfelelően előkészített és tervezett módon állítjuk fel szervezetünket, a sikeres projekt végrehajtás szinte garantálható. A projektterv elkészítésekor, illetve a pályázat megírásakor, illetve később, a szerződéskötési folyamat során már kialakult a projektmenedzsment szervezet humánerőforrás háttere, azaz a végleges szakértői csapat, valamint a konzorciumi tagok pontos köre. Ahhoz, hogy a projektmenedzsment tagjai valóban csapatként tudjanak

működni, tisztában legyenek egymás feladataival, kompetenciáival, közösen találjanak megoldást az esetlegesen felmerülő problémákra, akadályokra, rendszeres egyeztetések, *projekt értekezletek* tartása szükséges. Első lépésként tehát *munkaindító projektértekezlet* megtartása javasolt, amelyen részt vesz az összes projektmenedzsment szervezeti tag. Az értekezleten kerül végleges meghatározásra a projekt szervezeti felépítése, azaz az aktualizált: cselekvési és ütemtervben, költségvetésben, pénzügyi ütemezésben és a konzorciumi megállapodásban meghatározott tevékenységek egyes szakértőkhöz történő hozzárendelése. A projektértekezleten kijelölésre kerül az egyes tevékenységek szakértői, feladataik, felelősségi körük és beszámolási kötelezettségük. A munkaindító értekezlet alapján készülhet el a projekt menedzsment szervezet munkaterve. A munkaterv az egyes tevékenységek szakértőkhöz történt hozzárendelését összefoglalóan, időben ütemezve tartalmazza és természetesen illeszkedik a pályázat cselekvési és ütemtervéhez. A munkaterv már magában foglalja az egyes szakértők által ellátandó részfeladatok konkrét feladatait, mérföldköveit, határidőit. A munkaterv a végrehajtás során természetesen módosulhat, ezért az előrehaladást vagy esetlegesen az elmaradást érdemes minden értekezleten a munkaterv alapján értékelni. A sikeres, vagy elmaradt teljesítéstől függően a munkaterv aktualizálása, frissítése szükséges, amelyről minden résztvevőnek folyamatosan tájékozódnia kell.

8. táblázat: **Munkaterv összesítő táblázat**

Tevékenység	Felelős	Közre- működők	Határidő, indikátor	Jelentési igény	PM értekezlet
1. ....					
1.1. ....					
2. ....					
2.1. ....					

A munkaterv rendkívül fontos nem csak a hatékony projekt menedzsment, hanem az önértékelés és külső monitoring szempontjából is. A külső szakmai monitorozó szakértők számára a munkaterv alapján bemutatható a projekt dokumentáltsága, előrehaladása és sikeressége is, valamint rendkívül hasznos segítség a kötelezően elkészítendő negyedéves szakmai jelentésekhez.

## 5.2. A végrehajtás adminisztrációja

A projektadminisztráció rendkívül egységes, strukturált kezelést kíván, melynek alapja különböző dokumentációk készítése. A dokumentumok tulajdonképpen ismereteket, információkat rögzítő adathordozók. A projektkommunikáció eszközeként, de egyben eredményeként is említhetünk különböző dokumentumokat. Egy-egy dokumentum egyszerre lehet egy adott tevékenység szempontjából végtermék (*kimentő dokumentum*), míg a következő tevékenység szempontjából indító dokumentum (*bemeneti dokumentum*). A jó használható dokumentációs anyagok elkészítése pontos adminisztrációt követel minden projektszereplőtől.

A *projektindítás dokumentumai* biztosítják a projektfeladatok egyértelműségét. Részletesen tartalmazzák az elérendő célt, definiálják az ahhoz vezető utat és rögzítik a feltételeket, „játékszabályokat”. Ilyenek például: (1) szervezeti-működési szabályzat

(SZMSZ); (2) különféle szerződések; (3) kockázatkezelési terv; (4) projekt-marketingterv; (5) aktualizált erőforrásterv; (6) aktualizált időterv; (7) aktualizált költségterv; (8) kontrolling terv és a szintén aktualizált (9) kommunikációs terv.

A *projektteljesítési dokumentumok* alapvetően azt szolgálják, hogy segítségükkel a tényadatokat össze tudjuk hasonlítani a tervezési dokumentumokban rögzített előzetes elképzelésekkel. Jól alkalmazható erre a célra: (1) naplók; (2) jelenléti ívek; (3) emlékeztetők, jegyzőkönyvek; (4) szakmai és pénzügyi jelentések.

A *projektzáró dokumentáció* kiemelt jelentőséggel bír. Általuk válnak értékelhetővé az eddig végzett tevékenységek. Jellemezhető velük a projekt eredménye, rögzíthető az elért állapot. Tipikus fajtái: (1) átadás-átvételi jegyzőkönyv; (2) minőségellenőrzési és egyéb jegyzőkönyvek; (3) állapotfelmérések és (4) különböző leltárok.

A pályázatos projektek végrehajtásakor többnyire ugyanazokat a dokumentum típusokat alkalmazzuk, amelyeket az általános projektmenedzsment is ismer. Ha a projekt finanszírozásának forrását a megvalósító saját erőből biztosítja, akkor a projekt dokumentáció „elég”, ha megfelel a törvényi előírásoknak és a saját maga által meghatározott vagy szükségesnek ítélt információigénynek. Ha pályázatos projektről beszélünk, akkor az eddigi nyilvántartási igény kiegészül a finanszírozó, illetve a közreműködő szervezet elvárásaival is. A szigorú dokumentációs kötelezettségre a támogatások cél szerinti felhasználásának ellenőrizhetősége miatt van szükség. A transzparens és nyomonkövethető és átlátható projektgazdálkodás a közpénzből történő finanszírozás egyik legfontosabb feltétele. A teljesség igénye nélkül pályázatos projektek esetén a dokumentáció részét képezik: (1) támogatási szerződés; (2) (köz)beszerzések dokumentumai (ajánlatkérő, ajánlat, megrendelő, stb.); (3) szakmai jelentések; (4) projekt előrehaladási jelentések (PEJ); (5) pénzügyi jelentések; (6) jelenléti ívek; (7) számlák és banki kivonatok; (8) teljesítési igazolások; (9) határozatok; (10) levelezések, feljegyzések és különböző kérelmek.

Mivel a projektek általában rendkívül sokszereplősek, alap dokumentációként készüljön el az összes szakértőt, konzorciumi tagot, külső támogató partnert magában foglaló *belső kommunikációs adatbázis*, amely tartalmazza az egyes szervezetek kapcsolattartóit és azok részletes elérhetőségi koordinátáit. Elkülönített adatbázisban kerüljön rögzítésre a *külső kommunikációhoz szükséges adatbázis*, azaz a programot irányító intézményekre vonatkozó adatok nyilvántartása (pl. vezető(k), kapcsolattartók, elérhetőségi koordináták, stb.).

A *jelentésekhez kapcsolódóan elkülönített adatbázis* tartalmazza a beérkezett számlákat és kapcsolódó bizonylatokat, azok kifizetésére vonatkozó adatokat. Ez egyrészt napi képet szolgáltat számunkra pénzügyi helyzetünkről, másrészt a pénzügyi jelentések elkészítésénél minden adata gyakorlatilag teljes egészében adaptálható. A közbeszerzési eljárások éves megtervezéséről, lebonyolításáról és eredményeiről a közbeszerzési terv megvalósulásáról is érdemes külön adatbázist vezetni.

Kötelező adminisztratív elvárás minden pályázatos támogatott projektnél *időszaki szakmai és pénzügyi jelentések* benyújtása. Az adminisztrációs rendszer felépítését tehát érdemes a jelentések szempontjából megközelíteni, azaz mit kell benyújtani egy-egy jelentéshez. A jelentés törzsanyagának számító formadokumentumokat a szerződő

hatóság a támogatási szerződés mellékleteiben a kedvezményezettek számára kötelező érvénnyel rendelkezésére bocsátja. A jelentések alátámasztására, igazolására azonban számos támogató dokumentumot kell csatolni. Ahhoz, hogy a jelentések határidőre és lehetőleg minél jobb színvonalon készüljenek el, a szakértők, a projekt menedzser és a pénzügyi szakértő(k) szoros és jó együttműködése szükséges. A jelentéseknek egyszerre több feltételt kell teljesíteniük:

- megfelelő mennyiségű és minőségű adattal, információval kell szolgálniuk, melyből a monitoring szervezet és a programot irányító intézmények pontos képet kaphatnak a projekt előrehaladásáról,
- csak olyan adatokat tartalmazzanak, amelyek valóban szükségesek a projekt értékeléséhez,
- egyszerű, logikus és követhető szerkezetűeknek kell lenniük az ellenőrizhetőség szempontjából.

A *szakmai jelentés* alapvetően szöveges beszámoló, mely az elvégzett tevékenységeket mutatja be. A szakmai jelentés kötelező formátumát a támogatási szerződés tartalmazza. A jelentést a projekt menedzser állítja össze, de az egyes tevékenységek rövid összefoglalóját a felelős szakértők írják meg. A szakmai jelentés nem attól jó, ha minél bővebb, sőt a kötelező formátum általában karakterkorlátozást ad az egyes fejezetekre. A szakmai jelentés tartalmazza az összes elvégzett tevékenységet, az elkövetkezendő időszak feladatait, valamint a cselekvési és ütemtervtől való eltérés esetén az eltérések indokait, a problémák kezelésének módját. A jelentés mellékleteit képezik a projekt értekezletek dokumentációi és az egyes szakmai tevékenységek során keletkezett, a munkatervben már felsorolt outputok, illetve az ezekhez kapcsolódó dokumentumok.

A *pénzügyi jelentések* kidolgozásakor alapvető kritérium, hogy az tökéletesen illeszkedjen a szakmai jelentéshez oly módon, hogy csak olyan költségek szerepeljenek benne, amelynek tevékenysége a szakmai jelentésben megjelenik. A pénzügyi jelentések általában pénzügyi táblázatokból, illetve az ezeket alátámasztó mellékletekből állnak, melyeket szintén a támogatási szerződés határoz meg:

- *számlaösszesítő*: az adott időszakban keletkezett számlák, bizonylatok költség-nemenkénti felsorolása, nettó költségmegoszlás EU-os és társfinanszírozás között, ÁFA tartalom felvezetése, csatolt számla és kifizetést igazoló bizonylat feltüntetése, összegzés;
- *költség-összefoglaló*: a számlaösszesítőben foglalt adott időszakra vonatkozó adatok illesztése az eredeti költségvetéshez, különbözetek számolása;
- *egyenlegközlő*: a számlaösszesítő és költség összefoglaló táblázatok adatait egységes szerkezetben tartalmazó, az aktuális pénzügyi egyenleget tükröző táblázat.

A táblázatokhoz csatolandó, a jelentésben található adatok alátámasztására szolgáló mellékletek, illetve azok hiteles másolatai:

- átutalásos és készpénzes számlák;
- kifizetési bizonylatok (bankkivonat vagy kiadási pénztárbizonylat);
- munkabéreknél: munkaszerződések, megbízási vagy vállalkozói szerződések), bérszámfejtési jegyzék, teljesítésigazolás, járulékfizetési bizonylat;



- egyéb költségeknél: megrendelés, írásos ajánlat, beszállítói szerződés, teljesítésigazolás (szállítólevél), származási bizonyítvány.

A csatolt számlákon, bizonylatokon minden esetben fel kell tüntetni bizonyos formai adatokat is: (1) program azonosító kódja; (2) szerződés szám; (3) beszámolási időszak; (4) költségtypus kód (azon költségvetési sor száma, amelyre a költségek el kívánjuk számolni) és (5) időszaki jelentés táblázatában megadott sorszám. Abban az esetben, ha a szervezet egyidejűleg több projekt bonyolításával is foglalkozik, célszerű minden egyes projektre egy pecsétet készíteni, ami tartalmazza a projekt azonosítására vonatkozó legfontosabb információkat. Ezt a pecsétet minden projekthez kapcsolódó dokumentum esetében érdemes használni, különösen igaz ez a megbízási szerződésekre és a számlákra. A projektvezető aláírása így legyen „projektszerű” a szervezeten belül.

Az időszaki jelentések eredményeként kitölthető a *kifizetési kérelem*, amely szintén a támogatási szerződés egyik melléklete. Az időszaki jelentéseket – a közreműködő szervezeten keresztül történő továbbítása által – a monitoring szervezet szakmai és pénzügyi monitoring szakértői ellenőrzik. Amennyiben a szakértők az ellenőrzés során hibát, hiányosságot találnak, hiánypótlásra szólíthatják fel a kedvezményezettet. A hiánypótlás beadását követően – ha az megfelel a monitoring szervezet elvárásainak – a jelentés a szerződő hatósághoz kerül jóváhagyásra, melyet követően a kifizetési kérelem alapján a kedvezményezett megkaphatja támogatási szerződésében rögzített következő támogatási részletet.

A támogatási *szerződések módosítására* a leggyakrabban a kedvezményezettek kérésére kerülhet sor. Ebben az esetben leggyakoribb szerződésmódosítások három fő területre terjednek ki: (1) költségvetés módosítása; (2) fontos személyek (projekt menedzser, pénzügyi vezető vagy szakmai vezető) cseréje és a (3) konzorcium összetételének változása. A szerződés módosításánál alapszabály, hogy a projekt alapvető, eredeti célkitűzései nem sérülhetnek.

A támogatási szerződésben található szerződésmódosítási formadokumentumok mindhárom esetben egyformák, csak a kérelemhez csatolandó mellékletek tekintetében térnek el. A szerződésmódosításoknál két csoportot kell mindenképpen megkülönböztetni:

- *utólagos jóváhagyást igénylő módosítás*, amely költségvetés módosítás esetében az adott költségvetési tételt tartalmazó fősor értékének általában 15%-át nem meghaladó mértékben módosítja a költségvetést a támogatási összeg változatlanul tartása mellett.
- *előzetes jóváhagyást igénylő módosítás*, amely költségvetés módosítás esetében az adott költségvetési tételt tartalmazó fősor értékének általában 15%-át meghaladó mértékben módosítja a költségvetést a támogatási összeg változatlanul tartása mellett (előzetes jóváhagyású módosítás továbbá a kulcsfontosságú személy cseréje és a konzorcium módosulása is).

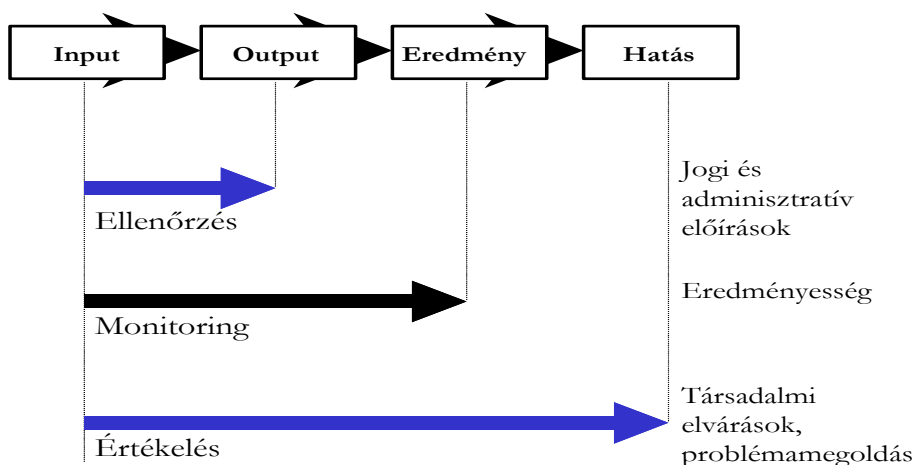
A módosítandó költségtelekre pluszforrás nem kérhető, költségeket csak egyéb sorokról történő átcsoportosítással, vagy plusz önerő hozzáadásával lehet növelni. A módosításokat minden esetben részletesen indokolni kell. Átcsoportosítás esetén indokolni kell azt is, hogy az adott sorról miért tudunk átcsoportosítani (például a

tervezett költségeknél alacsonyabban sikerült az adott tételt megvásárolni ezért források szabadultak fel, vagy más forrásból sikerült az adott tételt beszerezni), valamint azt is, hogy miért az adott sorra kívánunk átcsoportosítani, vagyis a megnövelendő költségtétel miatt bizonyult alacsonynak.

### 5.3. Projektellenőrzés, projektmonitoring és projektértékelés

A monitoring, az ellenőrzés és az értékelés természetesen más-más területeket vizsgálnak. A pontos definíciók *Barna (2004)* meghatározása szerint:

- az *ellenőrzés* a folyamatok, tevékenységek állandó felülvizsgálatát jelenti, célja a szabálytalanságok, csalások, visszaélések kiszűrése;
- a *monitoring* folyamatos adatgyűjtésen alapszik, amely alapján a menedzsment, a döntéshozók vizsgálhatják a tevékenység előrehaladását a kitűzött célok viszonylatában;
- az *értékelés* a program egészének áttekintése, célja a tevékenység hatásának vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma viszonylatában.



27. ábra: Az ellenőrzés, a monitoring és az értékelés kapcsolata

Forrás: VÁTI, 2001.

A 27. ábrát értelmezve, az *ellenőrzés* az inputok és outputok vizsgálatát jelenti, elsősorban a jogi és adminisztratív előírásokra, működési kézikönyvekre támaszkodva. A pályázatos projektek végrehajtásának ellenőrzése a legtöbbször két síkon, azaz pénzügyi és szakmai síkon zajlik. A *pénzügyi ellenőrzés* során a rendelkezésre álló dokumentumok alapján azt próbálják feltárni, hogy a projekt megvalósítója szabályosan és az előre meghatározott célnak megfelelő mértékben és ütemben használja-e fel a támogatási összeget, míg a *szakmai ellenőrzés* során a pályázatban, illetve a projekt támogatási szerződésében rögzített szakmai feltételek betartását vizsgálják. Az ellenőrzés a projekt teljes időtartama alatt zajlik, bár a projektgazdák gyakran kampányszerű tevékenységnek tartják. A *monitoring* az inputok és az eredmények összehasonlítása, elsősorban az eredményesség vizsgálata, vagyis mennyi eredményt tudunk elérni adott input segítségével. A megvalósítandó projektek során monitorozzuk a tervezett és a tényleges végrehajtás között adódó esetleges különbségeket határidők,

teljesítések és költségek tekintetében is annak érdekében, hogy időben és megfelelő módon reagálhasson a projektvezetés. A projekt működésével és teljesítményével kapcsolatos információkat összegyűjtjük, feldolgozzuk és amennyiben szükséges, úgy módosítjuk a projekt egyes lépéseit, hogy a főbb teljesítménymutatókat és a projekt teljesülését ne befolyásolhassák érdemben. Az *értékelés* számos csoportosítása ismert. Időbeliség alapján beszélhetünk: (1) előzetes értékelésről (ex-ante); (2) közbeni értékelésről (interim) és (3) utólagos értékelésről (ex-post). Az értékelés általában projekt folyamat végén (ex-post) történik. Ebben az esetben a vizsgálat tárgyát az képezi, hogy egy projekt során adott inputokkal milyen hatás érhető el. A fenti definíció alól kivételt képez a pályázatok értékelése, hiszen ebben az esetben egy előzetes értékelésről (ex-ante) beszélhetünk. Az ex-ante értékelés (és döntés) a projekt-tervezés után és a megvalósítás előtt történik.

A *projektkezelés* a következő folyamatosan ismétlődő lépéseket sorozata: (1) a projekt elemzése és értékelése; (2) eltérések, hibák beazonosítása; (3) szükség esetén javaslattevés a beavatkozásra; (4) a projektállapot aktualizálása, frissítése valós tények alapján; (5) ütemezés újratervezése; (6) információ szolgáltatás az érintettek felé. A projektkezelés, mint vezetési funkció egészen a projekt lezárásáig tart, az ellenőrzés párhuzamosan fut a megvalósítás minden lépése mellett.

## 5.4. Projektek zárása

A projektek végrehajtását követi a zárása, amely kampány jellegű munkát követel meg a végrehajtóktól, mivel a korrekt zárás rendkívüli mennyiségű dokumentációt igényel. Ekkorra kell realizálni az összes tervezett projekt eredményt és elvárt hatást, amelyeket monitoring mutatókkal is alá kell tudni támasztani. Beruházási jellegű projektek zárásakor kell pl. a létrehozott és beüzemelt létesítményt a napi használatba átadni. A zárást követően a projektmenedzsment szervezet jellemzően feloszlik és re-integrálódik a szervezetbe. A projektek lezárásának menete az alábbiakban foglalható össze:

1. *A projekt termékének vagy eredményének átadása a megbízó vagy felhasználó részére:* tartalmazza az átadás-átvételi dokumentumot és a megkívánt vagy szükséges dokumentációt.
2. *Karbantartási megállapodás:* megállapodások a további tanácsadási, karbantartási, kiegészítési munkák terjedelmére és felelősségeire. Ide tartozik még a garancia megállapodás megkötése és a további karbantartási munkák felelősségének szabályozása.
3. *A projekttagok re-integrációja:* a projektszervezet feloszlása és adott esetben a projekttagok re-integrációja a funkcionális szervezeti egységekbe.
4. *Erőforrások re-integrációja:* a projekt rendelkezésére bocsátott eszközök további okszerű felhasználásának biztosítása (pl. irodák, számítógépek, kommunikációs eszközök, berendezések, stb.).
5. *Utókalkuláció:* az utókalkuláció elvégzése, lehetőleg a projektfázisok és költség nemek szerinti bontásban.
6. *Lezáró analízis:* egy analízis elkészítése a projekt tartalmára, a célok elérésének szintjére és a végrehajtási folyamatra (módszerekre) vonatkozóan. Ezzel ellenőrizzük, hogy a célokat a megbízásnak és a sikerkritériumoknak megfelelően

elértük-e? Itt lehet utólagosan megvizsgálni, hogy az eljárások, módszerek helyesek és hatékonyak voltak-e a projekt folyamán?

7. *A tapasztalatok rögzítése:* a projekt folyamán nyert tudás, know-how, tapasztalatok biztosítása a projekttagok és a jövőbeli érintettek részére. Tartalmazza egy rendezett végrehajtási dokumentáció összeállítását, esetleg összefoglalókat, jelentéseket, prezentációkat vagy egy létező tapasztalati „adatbank” további feltöltését.
8. *Lezáró értekezlet:* a projekt lezárását jelentő dokumentum elkészítése a projektzáró értekezlet eredményeit összefoglalva.
9. *Tájékoztatás:* a szervezet informálása a projekt lezárásáról, ami általában a projektzáró dokumentum az érintetteknek való elküldésével történik.

A lezárás részét képezi a megadott szempontok szerinti értékelés is, melyet célszerű kiegészíteni a projekttermék hasznosító területen végzett közvéleménykutatás értékelésével. A projekt életciklusában nyert pozitív és negatív tapasztalatok a következő projektek tervezésénél és megvalósításánál nagy segítséget nyújthatnak. Az értékelést a projektmenedzser végzi, amely az alábbi részeket foglalja magába:

- az elért szakmai eredmények elemzése a rögzített célok, sikerkritériumok és a megbízás tartalma szempontjából,
- a projekt folyamatának értékelése az idő- és költségkeretek betartása szempontjából,
- az együttműködés elemzése a munkacsoporton belüliek és kívüliek (szervezeti egységek, kliens) szempontjából,
- a befolyásoló tényezők, problémák, valamint az intézkedések hatékonyságának megítélése,
- a végső értékelő jelentés összeállítása.

Ne feledjük, hogy a projektek lezárást követően a kapcsolódó dokumentációt, általában minimum öt évig meg kell őrizni és sok esetben ún. fenntartási jelentéseket is kell készíteni a finanszírozó szervezet elvárásainak megfelelően.

## 6. PROJEKTMENEDZSMENT TEVÉKENYSÉGET SEGÍTŐ SZOFTVEREK

A napjainkban jellemző projektek nagyságrendje és bonyolultsága indokolja, hogy a projektmenedzsmentet különböző szoftverek és alkalmazások segítségével támogassuk. A piacon számos cég terméke megtalálható, amelyek iránt a kereslet fokozatosan növekszik. Ezek segítségével folyamatosan végigkövethetjük a projektet, tervezhetjük és követhetjük a megvalósítást, a költségvetést, az ütemezést, vizsgálhatjuk az eltéréseket illetve az eredményeket. Kapcsolatot tarthatunk a projektpartnerekkel, megoszthatunk tartalmakat és feladatokat, együttműködhetünk tevékenységeink végrehajtásában. A szoftverek nagy része célirányosan a projekttervezési folyamatok nyomon követését célozza meg. A szoftverfejlesztők és gyártók üzleti érdeke, hogy minél könnyebb legyen a használata, ezért is folyamatosan fejlesztik a felhasználóbarát szolgáltatásokat, amiket az újabb verziókban érhetünk el.

A projekttervező szoftver az általunk megadott paraméterek és összefüggések által szimulálja és előrejelzi egy valós projekt reakcióját. Idő, költség vagy más tényező változása mellett, kalkulál, újratervez, a bemeneti adatok alapján számítások révén a projekt várható eredményit produkálja. A tervezést követően pedig adatokat, elemzéseket és jelentéseket készít a projekt folyamatáról, idő és költség kihasználtságáról, esetleges túlterheltségről (*Vígh, 2014*).

*Vígh (2014)* szerint a projektmenedzsment szoftver főbb funkciói: (1) projektek létrehozása; (2) projektekhez mérföldkövek, feladatok, ütemezés készítése; (3) projekt feladatokhoz erőforrások hozzárendelése; (4) projektek megvalósulásának követése, projektterv aktualizálása; (5) projektek adatainak megjelenítése; (6) projektek lezárása; (7) szervezetek, szervezeti egységek, humán és további erőforrások nyilvántartása és (8) rendszeradminisztráció.

A projektmenedzsmentet támogató szoftverekkel szemben támasztott követelmény, hogy az komplex módon és hatékonyan támogassa a projektvezetési feladatokat, mint: (1) tervezés/előkészítés; (2) irányítás/ellenőrzés és (3) elszámolás/zárás. Nagyon fontos, hogy a szoftver legyen képes: (1) tevékenységi terv/feladatterv kidolgozására (listázás, szakaszolás, ütemezés, határidők, korlátok, stb.); (2) egyes feladatokhoz erőforrások hozzárendelésére; (3) feladat-részfeladatfüggőség kezelésére; (4) időtervezésre, a tartalék idők adminisztrálására és a projekt előrehaladásának nyomonkövetésére; (5) költségtervezési funkciót ellátni; (6) többféle „nézetet” biztosítani (pl. naptár típusú nézet, Gantt diagram, hálótér, feladatok munkaóra-felhasználása, erőforrások kihasználtsága, stb.); (7) integrálási és exportálási lehetőségre az alapvető MS Office alkalmazásokhoz; (8) a projekt korábbi állapotához viszonyított eltérések elemző bemutatására; (9) sablonok kialakítására; (10) dokumentumok projektfeladatokhoz rögzítésére és végezetül (11) a kockázatok, problémák kezelésére, melyek feladatokhoz kapcsolhatóak, valamint felelősök hozzárendelésére.

A piacon jelenleg elérhető eszközöket teljes körűen felsorakoztatni szinte lehetetlen vállalkozás lenne. Az alábbiakban bemutatunk jó néhány ingyenes illetve fizetős

megoldást, amelyek segítségével könnyebbé és hatékonyabbá tehetjük a projektjeink menedzselését:

- *Microsoft Project*: Magyarországon az egyik legismertebb, és a leggyakrabban oktatott program a Microsoft Project. Az Office programcsomag részeként, vagy akár külön is megvásárolható szoftver segítségével egyszerűen tervezhetjük a projekteket és dolgozhatunk másokkal. A többi Microsoft alkalmazással és a felhőszolgáltatásokkal való zökkenőmentes működésre tervezett egyedi projektkezelési rendszerrel megőrizhetjük a rendezettséget és nyomon követhetjük a projektjeinket. Néhány napi használattal autodidakta módon elsajátítható az informatikai alapokkal rendelkezők számára (Word és Excel). Érdemes befektetni az energiát az alkalmazásába, ha lehetőségünk van erre, mert segíti logikusan átgondolni a projektfeladatokat, és ránk van bízva a választás, hogy melyik eszközt alkalmazzuk és melyiket nem. Elérhető belőle ingyenes online verzió, korlátozott szolgáltatásokkal, de kapható otthoni vagy üzleti specifikációjú változat is (<https://products.office.com/hu-hu/Project/project-and-portfolio-management-software>).
- *Cooper Project*: egy több platformon (pl. számítógép, mobiltelefon, tablet, stb) használható, teljes körű megoldásokat nyújtó projektmenedzsment szoftver, amely időalapú előfizetési díj ellenében használható (<http://copperproject.com>).
- *Dapulse*: segítségével felgyorsíthatjuk és hatékonyabbá tehetjük a projektjeink menedzselését. A web alapú alkalmazás használható mobil eszközeinken, így akár nagy létszámú csoportok tevékenységét is összehangolhatjuk vele. Ingyenes próbahónap után különböző szolgáltatási szintű csomagokra fizethetünk elő (<https://dapulse.com>).
- *Bitrix24*: a projektmenedzsment megoldása egy vállalatirányítási szoftverbe integrálódik. 12 felhasználóig ingyenes, a felett különböző csomagok közül választhatunk előfizetést (<https://www.bitrix24.com>).
- *Genius Projekt*: különböző díjakkal kitüntetett projektmenedzsment szoftver, ami számos hasznos kiegészítést tartalmaz munkánk megkönnyítése érdekében (<http://www.geniusproject.com>).
- *Clarizen Project Management*: a teljes körű vállalatirányítási rendszer részeként kínált projektmenedzsment alkalmazás kiváló eredményeket ért el több teszten is. A szinte az összes igényt ki tudja elégíteni személyre szabható szolgáltatáscsomagjaival (<http://www.clarizen.com>).
- *jxProject*: ingyenesen letölthető program, melynek segítségével ütemezhetjük és prioritizálhatjuk céljainkat és a rendelkezésre álló erőforrásainkat. A 20 USD áron megvásárolható licenszért cserébe reklámok nélküli verziót használhatunk (<http://www.jxproject.com>).
- *GanttProjekt*: a nyílt forráskódú, ingyenes szoftver segítségével könnyedén készíthetünk Gantt és PERT diagramokat. Nagyon hasznos kiegészítője a kapcsolódó felhasználói fórum és blog, ahol a használattal kapcsolatosan kérdezhetünk, illetve ötleteket gyűjthetünk (<http://www.ganttproject.biz>).
- *ClockingIT*: segít nyomon követni, hogy mennyi időt töltünk egy-egy projekt feladataival, továbbá képes Gantt diagramok és egyéb jelentések összehasonlítására, elemzésére. Ha segítségre lenne szükségünk, igénybe vehetjük az integrált felhasználói fórumot (<http://www.clockingit.com>).

## 7. MAGYARORSZÁG OPERATÍV PROGRAMJAI (2014-2020)

Az Európai Unió regionális politikája alapvető célként a fejlődésben elmaradott területek felzárkóztatását, illetve strukturális átalakítását jelöli meg a gazdasági és társadalmi kohézió erősítése érdekében. E cél elérését az Unió elsősorban a Strukturális Alapok rendszerén keresztül segíti elő, mely a nemzeti fejlesztési igények európai szintű összehangolását is végzi annak érdekében, hogy az EU teljes területe a világ fejlettebb régiói közé tartozzon a jövőben is. Magyarország, a Budapestet és Pest megyét magába foglaló Közép-Magyarország Régiót (KMR) leszámítva nem éri el az EU átlag GDP-jének 75%-át, ezért a 2014-2020-as költségvetési időszakban a korábbi hat konvergencia régió mostantól kevésbé fejlett régiónak minősül.

A magyar Kormány elkészítette a 2014-2020 közötti időszakra vonatkozó Partnerségi Megállapodást (PM), amely kijelöli a fejlesztések fő céljait, stratégiáját és a nemzeti fejlesztési prioritásokat. A Partnerségi Megállapodás (PM) általános célkitűzése a fenntartható növekedés és a magas hozzáadott értékű termelés és a foglalkoztatás bővítése, melyek elérésére a kormány öt nemzeti prioritást jelölt ki:

1. a gazdasági szereplők versenyképességének javítása és nemzetközi szerepvállalásuk fokozása;
2. a foglalkoztatás növelése a gazdasági növekedés elősegítése révén és a társadalmi felzárkóztatás révén;
3. az energia- és erőforrás-hatékonyság növelése;
4. a társadalmi felzárkózási és népesedési kihívások kezelése;
5. a gazdasági növekedést segítő helyi és térségi fejlesztések megvalósítása.

Ezen célok végrehajtását, a Partnerségi Megállapodás megvalósulását 7 db operatív program segíti elő. Minden operatív program kiterjed az EU horizontális elveinek érvényesítésére, melyek a következők:

- A. *Fenntartható fejlődés*: a környezetvédelmi követelmények, az erőforrás-hatékonyság, az éghajlatváltozás mérséklése és az ahhoz történő alkalmazkodás, a katasztrófákkal szembeni ellenálló képesség, a kockázat-megelőzés és -kezelés, területi kohézió figyelembevételével kell meghozni a konkrét intézkedéseket.
- B. *Esélyegyenlőség és megkülönböztetésmentesség*: az esélyegyenlőség előmozdítása, valamint a nem, faji hovatartozáson, nemzetiséghez tartozáson, valláson vagy meggyőződésen, fogyatékonyságon, életkoron vagy szexuális irányultságon alapuló bármilyen megkülönböztetés megakadályozása érdekében a program előkészítése, tervezése és végrehajtása és különösen a finanszírozáshoz való hozzájutáshoz és a fogyatékonysággal élő személyek hozzáféréseinek biztosításához kapcsolódóan kell meghozni a konkrét intézkedéseket. Az esélyegyenlőség elősegítésének célja a megkülönböztetésből fakadó hátrányok társadalmi szintű csökkentése.
- C. *Férfiak és nők közötti egyenlőség*: cél a 2014-2020 időszakban az operatív programok végrehajtásának valamennyi szintjén elő kell segíteni a nők és férfiak közti egyenlőség érvényesülését a végrehajtás minden szakaszában. A nemek közti egyenlőség szempontjait szem előtt tartva aktívan támogatni kell

azon intézkedéseket, amelyek segítenek fölszámolni a nőket vagy a férfiakat érintő egyenlőtlenséget a társadalmi élet valamennyi területén, beleértve a foglalkoztatást, a képzést, a gazdasági életet, a közéletet, a javakhoz és szolgáltatásokhoz való hozzáférést.

Számos kormányzati és egyéb szervezetek által működtetett internetes oldal és adatbázis foglalkozik a hazai aktuális pályázati lehetőségek gyűjtésével, melyek közül a legfontosabbak az alábbiak:

- Széchenyi 2020: <http://palyazat.gov.hu/>
- Pályázatfigyelő: <http://pafi.hu/>
- Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal: <http://mvh.gov.hu/>

Az egyes operatív programok a következő honlapon találhatók meg: [http://palyazat.gov.hu/2014\\_2020\\_as\\_operativ\\_programok\\_tarsadalmi\\_egyeztetese](http://palyazat.gov.hu/2014_2020_as_operativ_programok_tarsadalmi_egyeztetese).

## **7.1. Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP)**

A legnagyobb forrásarányal bíró hazai program a GINOP melynek az összes forrása a 2014-2020-as időszakra 8 763 430 155 EUR, melyből az EU támogatás értéke 7 684 204 174 EUR. A 2014 és 2020 között megvalósuló program uniós forrása mintegy 2 586 milliárd forint. Az operatív program a Strukturális Alapok közül kettő, az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) és az Európai Szociális Alap (ESZA) támogatásaiból részesül.

A program fő célkitűzése/hatóköre a hazai kis- és középvállalkozások versenyképességének fejlesztése és növekedésének elősegítése. A vállalkozások hozzáadott értékének, profitjának, méretének növekedése a gazdasági és foglalkoztatás növekedés alapja, illetve a versenyképesség megőrzésére, javítására irányuló elképzelések motivációjának és pénzügyi hátterének forrása. Emellett a program másodlagos célkitűzése a foglalkoztatás bővítése versenyképes munkahelyek létrehozásán keresztül. A GINOP kiemelt célcsoportja a magyar Kormány és az Európai Unió újrapiarosítási stratégiájával összhangban a termelő szektor vagy más néven feldolgozó ipar.

A program stratégiai céljai a következők:

- *Működési tényezők minőségének javítása, körének bővítése:* a vállalkozások számára fontos munkaerő, tőke, infrastruktúra, információ, illetve technológiai, természeti és kulturális erőforrások köre bővüljön; a külföldi piacok elérhetősége könnyebbé váljon számukra;
- *Gazdasági együttműködések erősítése:* az alacsony méretgazdaságossági adottságokból fakadó hátrányok mérséklése közös fejlesztési, termelési és piacra jutási tevékenységek, valamint tudástranszfer támogatásával.
- *Versenyképességi akadályok lebontása:* a finanszírozási, tőke-, információ-, tudáshiányból, illetve elavult termelési és értékesítési módszerekből fakadó versenyképességi gátló tényezők megszüntetése.

A GINOP a magasabb szintű célok elérése érdekében 8 prioritástengelyt jelöl ki: (1) kkv szektor, (2) K+F+I, (3) információs és kommunikációs technológiák (IKT), (4)



alapanyag- és energiahatékonyság, (5) foglalkoztatás, (6) oktatás és szakképzés, (7) turizmus, (8) pénzügyi eszközökhöz alkalmazása:

1. A *kkv szektor* fejlesztése során a tematikus cél a vállalkozások versenyképességének javítása.
2. *K+F+I területen* a K+F kapacitások fejlesztése, a vállalatok, kutatóintézetek és a felsőoktatási intézmények közötti együttműködések és hálózatosodás fejlesztése, a technológia- és tudástranszfer támogatása.
3. Az *információs és kommunikációs technológiák* (IKT) cél az újgenerációs szélessávú infrastruktúra fejlesztése és kiterjesztése, a felemelkedő technológiák kifejlesztése, az IKT termékek és szolgáltatások fejlesztése, ez e-kereskedelem, az IKT termékek iránti kereslet élénkítése, illetve a digitális felzárkózás (e-inclusion) és közösségi hozzáférés fejlesztése.
4. Az *alapanyag- és energiahatékonyság* javítása és az alacsony károsanyag-kibocsátás biztosítása szintén kiemelt uniós cél a vonatkozó beruházási prioritás értelmében.
5. A *foglalkoztatás* területen a beavatkozás fő fókuszpontjai az inaktivitás és munkanélküliség csökkentése fenntartható foglalkoztatás kialakításával, a fiatalok munkaerő piaci integrációja, az önfoglalkoztatás és vállalkozóvá válás elősegítése, az alkalmazkodóképesség fejlesztése.
6. Az *oktatás és képzés* területén a célt támogathatják a korai iskola elhagyás csökkentésére, a felsőoktatás minőségének, hatékonyságának javítására, az egész életen át tartó tanuláshoz való hozzáférés bővítésére és az oktatási és képzési rendszerek munkaerő-piaci relevanciájának javítására irányuló intézkedések. A GINOP a munkavállalók képzésének támogatására, az alacsony iskolai végzettséggel rendelkezők képzésére, a munkaerő piaci kompetenciák fejlesztésére, a munkaképes korú lakosság digitális készségeinek fejlesztésére, illetve a duális képzés fejlesztésére összpontosít.
7. A *turizmus* cél az örökségek bemutatására épülő kreatív turisztikai kínálat fejlesztése a turisztikai bevételek növekedésével megteremteni a fenntartható erőforrás-gazdálkodás fejlesztéséhez szükséges pénzügyi forrásokat hosszabb távon is, így a kulturális és természeti értékek fenntarthatósága is biztosítható.
8. A *pénzügyi eszközök* prioritástengely segíti a piaci forrásokból nem, vagy nem megfelelő mértékben finanszírozott vállalati szektor, leginkább kkv-k, társadalmi vállalkozások finanszírozáshoz jutását. A pénzügyi eszközök nem önálló tematikus célokat valósítanak meg, hanem eszközként jelennek meg egyes tematikus célok esetében.

## **7.2. Környezeti és Energhahatékonyági Operatív Program (KEHOP)**

A KEHOP átfogó célja, hogy a magas hozzáadott értékű termelésre és a foglalkoztatás bővülésére épülő gazdasági növekedés az emberi élet és a környezeti elemek – hosszú távú változásokat is figyelembe vevő – védelmével összhangban valósuljon meg. A KEHOP által lefedett valamennyi fejlesztési terület és beavatkozási irány esetében a következő, egymással szoros kapcsolatban lévő horizontális céloknak kell érvényesülniük: (1) a klímaváltozás kedvezőtlen hatásainak megelőzése és mérséklése, az alkalmazkodóképesség javítása; (2) az erőforrás-felhasználás hatékonyságának

fokozása; (3) a szennyezések és terhelések megelőzése és mérséklése és (4) az egészséges és fenntartható környezet biztosítása.

A KEHOP végrehajtásának uniós forrása az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) és a Kohéziós Alap (KA). A KEHOP összes pénzügyi forrása (KA + ERFA) a 2014-2020-as időszakra:

- EU támogatás = 3 217 105 883 EUR (3 217,1 millió EUR)
- Nemzeti önrész = 567 726 478 EUR (567,7 millió EUR)
- *Összes finanszírozás: 3 784 832 361 EUR (3 784,8 millió EUR)*

A KEHOP prioritási tengelyei és kapcsolódó célkitűzései:

1. *A klímaváltozás hatásaihoz való alkalmazkodás (KA):* a klímaváltozáshoz való alkalmazkodást, valamint a természeti katasztrófák megelőzését szolgáló adat- és tudásbázis megteremtése; a vízkészletekkel történő fenntartható gazdálkodás feltételeinek javítása; árvizek kártételei elleni védekezés feltételeinek javítása.
2. *Települési vízellátás, szennyvíz-elvezetés és -tisztítás, szennyvízkezelés fejlesztése (KA):* ivóvízminőség javítása uniós és hazai határértékek teljesítése céljából; a szennyvizek okozta környezetterhelések csökkentése, megelőzése a 2000 LE feletti agglomerációkban.
3. *Hulladékgazdálkodással és kármentesítéssel kapcsolatos fejlesztések (KA):* elkülönített hulladékgyűjtés fejlesztése; települési hulladékkezelő létesítmények hálózatának rendszerszerű fejlesztése; szennyezett területek kármentesítése.
4. *Természetvédelmi és élővilág-védelmi fejlesztések (ERFA):* a zöld infrastruktúra fejlesztése, illetve a leromlott ökoszisztémák helyreállítása a védett, illetve közösségi jelentőségű természeti értékek és területek természetvédelmi helyzetének és állapotának javítása érdekében.
5. *Energiahatékonyság növelése, megújuló energiaforrások alkalmazása (KA):* a megújuló energiaforrások felhasználásának növelése; az energiahatékonyság és a megújuló energiaforrások alkalmazásának növelése.

### 7.3. Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program (EFOP)

Az EFOP stratégiai célja, hogy elősegítse a társadalmi befogadást, befektessen az oktatásba, növelje ezáltal a foglalkoztatást, valamint ösztönözze a technológiai fejlődést és az innovációt. Az EFOP összes rendelkezésre álló forrása 3 069 636 231,32 EUR, amelyből a nemzeti önrész 456 847 236,32 EUR a 2014-2020-as időszakra. Az EFOP prioritási tengelyei és kapcsolódó célkitűzései:

1. *prioritás: Infrastrukturális beruházások a társadalmi befogadás területén:* beruházás a nemzeti, regionális és helyi fejlődést szolgáló egészségügyi és szociális infrastruktúrába, az egészségügyi státuszbeli egyenlőtlenségek csökkentése; a szegénység és hátrányos helyzetek átöröklődésének megakadályozása; minőségi közszolgáltatásokhoz való hozzáférés fejlesztése; területi leszakadási folyamatok megállítása; társadalmi aktivitás, társadalmi kohézió növelése.
2. *prioritás: Befogadó társadalom:* aktív befogadás; foglalkoztathatóság fejlesztése; társadalmi aktivitás, társadalmi kohézió növelése; a társadalom peremére szorult közösségek befogadása; a szegénység, és hátrányos helyzetek

- átöröklődésének megakadályozása; területi leszakadási folyamatok megállítása; a megfizethető, fenntartható és minőségi szolgáltatásokhoz való hozzáférés biztosítása; egészségtudatosság növelése és egészségfejlesztés; jobb minőségű közszolgáltatások nyújtása mindenkinek; a szociális gazdaság és vállalkozások ösztönzése; munkaerő-piaci integráció erősítése.
3. *prioritás: Infrastrukturális beruházások a gyarapodó tudástőke érdekében:* beruházás az oktatásba, készségekbe és az egész életen át tartó tanulásba oktatási és képzési infrastruktúrák kifejlesztésével; minőségi közszolgáltatásokhoz való hozzáférés infrastrukturális fejlesztése a gyarapodó tudástőke érdekében.
  4. *prioritás: Gyarapodó tudástőke:* a korai iskolaelhagyók számának csökkentése és a minőségi oktatáshoz való egyenlő hozzáférés ösztönzése mind a koragyermekkori nevelésben, mind a közoktatásban; a köznevelés eredményességének és hatékonyságának növelése; felsőfokú végzettséggel rendelkezők számának növelése; kutatás, innováció és intelligens szakosodás növelése a humán területeken.
  5. *prioritás: Jó Állam:* a közigazgatási szervek és közszolgálatok intézményi kapacitásának és hatékonyságának növelésébe történő beruházások, amelyek célja a reformok, a jobb szabályozás és a felelősségteljes kormányzás megvalósítása; a közigazgatás hatékonyságának fokozása; igazságügy korszerűsítése; adminisztratív terhek komplex csökkentése és átláthatóság növelése; rugalmas, jó reagáló képességű közigazgatás kialakítása; a közigazgatás személyi állományának fejlesztése; közigazgatási szolgáltatások fejlesztése, az állam szolgáltató jellegének erősítése; az igazságügyi kapacitások fejlesztése és igazságszolgáltatás korszerűsítése.
  6. *prioritás: Helyi stratégiák végrehajtása, társadalmi innováció és transznacionális együttműködések:* közösségek szintjén irányított helyi fejlesztési stratégiák; területi leszakadási folyamatok megállítása; területi hátrányok megelőzése, az egymást erősítő, elmaradottságot konzerváló folyamatok megtörése; a Befogadó társadalom és a Gyarapodó tudástőke megújulási képességének növelése; társadalmi innováció és transznacionális együttműködések.
  7. *prioritás: Technikai segítségnyújtás:* az Operatív Program műveleteinek eredményes és hatékony megvalósítása; cél az operatív program előkészítési, menedzsment, monitoring és ellenőrzési tevékenységeinek eredményes ellátása, s az ahhoz szükséges adminisztratív kapacitás megerősítése.

#### **7.4. Integrált Közlekedésfejlesztési Operatív Program (IKOP)**

Az IKOP a 2014 és 2020 közötti Európai Unió támogatásából megvalósítani tervezett magyarországi közlekedésfejlesztéseket tartalmaz. Az IKOP prioritásokat, az ezekhez tartozó tematikus célkitűzéseket, valamint az egyedi célkitűzéseket az alábbiakban mutatjuk be:

1. *Nemzetközi (TEN-T) közúti elérhetőség javítása:* fenntartható közlekedés támogatása és a szűk keresztmetszetek eltávolítása az alapvető fontosságú hálózati infrastruktúrából; az országhatárok elérésének javítása a magyarországi TEN-T úthálózaton.

2. *Nemzetközi (TEN-T) vasúti és vízi elérhetőség javítása:* fenntartható közlekedés támogatása és a szűk keresztmetszetek eltávolítása az alapvető fontosságú hálózati infrastruktúrából: (a) a hazai TEN-T vasútvonalakon az utazási idő csökkentése; (b) a dunai hajózás biztonságának javítása.
3. *Fenntartható városi közlekedés fejlesztése és elővárosi vasúti elérhetőség javítása:* fenntartható közlekedés támogatása és a szűk keresztmetszetek eltávolítása az alapvető fontosságú hálózati infrastruktúrából: (a) a Közép-Magyarország Régió városi-elővárosi közösségi közlekedési teljesítményének megőrzése; (b) a vidéki városi-elővárosi közösségi közlekedési teljesítmény megőrzése.
4. *TEN-T hálózat közúti elérhetőségének javítása:* fenntartható közlekedés támogatása és a szűk keresztmetszetek eltávolítása az alapvető fontosságú hálózati infrastruktúrából: (a) megyei jogú városok közötti elérhetőségének javítása.

## 7.5. Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (TOP)

A TOP fő küldetése, hogy kereteket biztosítson a területileg decentralizált fejlesztések tervezéséhez és megvalósításához. A TOP összes rendelkezésre álló forrása 3 970 875 052 EUR amelyből a nemzeti önrész 580 912 051 EUR a 2014-2020-as időszakra. A TOP elsődleges célja a térségi, decentralizált gazdaságfejlesztés, ezáltal a foglalkoztatás növelése, a munkavállaló lakosság helyben boldogulásának biztosítása. A TOP elsősorban az önkormányzatok fejlesztéseire biztosít forrásokat, az önkormányzatok gazdaságfejlesztési és azzal összefüggő város- és településfejlesztési akcióit támogatja. A prioritások nagy hangsúlyt helyeznek a helyi gazdaság foglalkoztatási lehetőségeinek kiaknázására, ami esélyt kínál a munkaerőpiacról kiszorult rétegek számára is. A TOP integrált területi programok alapján nyújt támogatást, a megyék és a megyei jogú városok szintjén összehangolt fejlesztésekre. A TOP az EU besorolás szerint „kevésbé fejlett régiókra”, vagyis az ország Budapesten és Pest megyén kívüli területére (18 megye) vonatkozik.

A TOP küldetése, hogy valamennyi megye, térség és település, így a jelenleg hátrányos helyzetű, leszakadó tendenciákat mutató térségek és települések esetében is megtalálja és erősítse azokat a fejlődési elemeket, amelyekkel potenciáljuk, erőforrásaik kibontakoztathatók és aktivizálhatók. Az operatív program fejlesztéspolitikai céljai:

1. *Gazdaságélénkítéshez és foglalkoztatási szint növeléséhez szükséges helyi feltételek biztosítása:* helyi gazdasági infrastruktúra fejlesztése a beruházások és befektetések növelésére, a munkahelyek elérhetőségének javítására; helyi szolgáltatások biztosítása a gazdasági aktivitás és a foglalkoztatás segítésére; turisztikai vonzerőkben rejlő endogén potenciál kibontakoztatása a foglalkoztatás növekedése érdekében.
2. *Vállalkozásbarát és népességmegtartó település-, kiemelten városfejlesztés, az életminőség és társadalmi összetartozás javításához szükséges helyi feltételek biztosítása:* város- és településfejlesztés a gazdasági funkciók erősítésére, a beruházások és befektetések növelésére és a népesség megtartására, a zöldfelületek és a kisléptékű környezetvédelmi infrastruktúra fejlesztése a települési környezeti minőség javítására; fenntartható városi

közlekedésfejlesztés a települési környezet minőségének javítására és a széndioxid kibocsátás csökkentése érdekében; a munkába járás segítésére; az önkormányzati épületek energiahatékonyságának javítása a hatékony településüzemeltetés és a széndioxid kibocsátás csökkentése érdekében; a közszolgáltatások fejlesztése, bővítése az életminőség javítása, és a népesség, különösen a fiatalok megtartása érdekében; leromlott városrészek fejlesztése az alacsony státuszú lakosság életkörülményeinek javítására; helyi közösségek és együttműködés erősítése a helyi és térségi gazdasági és közösségi aktivitás ösztönzésére.

## **7.6. Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program (VEKOP)**

A VEKOP a rendelkezésre álló forrásokat három területre koncentrálja. Ez a három fő terület a következő: (1) regionális gazdasági teljesítmény fenntartható módon történő növelése (tudásgazdaság, kreativitás, innováció); (2) közösségi infrastruktúra fejlesztése; (3) foglalkoztathatóságot segítő társadalmi környezet fejlesztése. A Széchenyi 2020 tíz operatív programjából a Közép-Magyarországi Régió (KMR) fejlesztését célzó VEKOP speciális helyzetű. Heterogének a területi igények, mivel párhuzamosan kell foglalkozni az ország legfejlettebb térségének kihívásaival, és megoldást találni a kevésbé fejlett régiók problémáival küzdő térségek nehézségeire. Mivel a KMR területén az ERFA és az ESZA források elsősorban a VEKOP keretében nyújthatóak, ezért a területi szempontok mellett az egyes ágazatok fejlesztési igényeit is kezelni kell (tükörintézkedések)

### *1. prioritás: Vállalkozások versenyképességének javítása, a foglalkoztatás ösztönzése és a tudásgazdaság fejlesztése:*

- támogató üzleti környezet fejlesztése (üzleti infrastruktúra pl. ipari parkok, inkubátorházak, logisztikai központok, vállalkozói együttműködések, klaszterek, vállalkozói készségek, képességek);
- természeti és kulturális örökségi vonzerők, termékek, valamint az egészséggazdasághoz és a kreatív gazdasághoz kapcsolódó szolgáltatások fenntartható, innovatív fejlesztése (meghatározó adottságokkal rendelkező turisztikai termékek fejlesztése a Közép-Magyarország régióban, egészségturisztikai fejlesztések, időskori és piacosítható egészségügyi, orvosi, személyi és közösségi szolgáltatások fejlesztése, a kreatív gazdasághoz kapcsolódó szolgáltatások);
- vállalati K+F+I tevékenység támogatása (vállalatok önálló K+F+I tevékenységének támogatása, innovációs ökoszisztéma építés, vállalati K+F kapacitásfejlesztés, S3 specializációk, kiemelt növekedési zónák, KKV-k és feltalálók innovációs szolgáltatásvásárlásának és iparjogvédelmi tevékenységének támogatása);
- kutatóintézeti és nemzetközi kiválóság (kutatóintézeti kiválósági központok, kutatóintézeti infrastruktúra fejlesztése, nemzetközi kutatási infrastruktúrákban való részvétel támogatása, nemzetközi K+F kapcsolatok fejlesztése).

### *2. prioritás: Pénzügyi eszközök és szolgáltatások fejlesztése:*

- pénzügyi eszközök hozzáférhetőségének javítása (hitel-, faktoring-, lízing-, illetve tőkeprogramok, továbbá nagyobb kockázatvállalást ösztönző

- garanciatermékek működtetése önállóan, illetve vissza nem térítendő forrásokkal kombinálva);
- támogatásközvetítésben részt vevő pénzügyi közvetítők fejlesztése (pénzügyi közvetítő szervezetek részére kialakított képzési, tanácsadási programok, illetve a támogatás közvetítéséhez szükséges informatikai infrastruktúra kiépítésének támogatása);
  - pénzügyi intézmények (kizárólag a hitel és pénzkölcsön nyújtása, pénzügyi lízing, kezesség és bankgarancia vállalása pénzügyi szolgáltatások közül legalább egy tevékenységet végző pénzügyi intézmények);
  - pénzügyi eszközök hozzáférhetőségének javítása K+F+I projekteknel (vállalkozások innovációs képességének javításának, illetve a gazdasági haszonnal kecsegtető innovatív ötleteik megvalósításának ösztönzése).
3. *prioritás: Településfejlesztés:*
- integrált településfejlesztési akciók a Közép-magyarországi régióban (Pest megye településeinek környezet- és közterület-fejlesztése, Budapest infrastrukturális városfejlesztési programja);
  - szociális városrehabilitáció (a KMR területén található társadalmilag és fizikailag is leromlott, szegregálódó városrészekben élő lakosság életminőségének javítása);
  - „Elsőként lakhatás” program (hajléktalanság megoldására irányuló kezdeményezés);
  - közösségi bérházprogram kialakítása (speciális bérház és közösség kialakítása).
4. *prioritás: Térségi integrált közösségvezérelt fejlesztési programok – CLLD:*
- közösségvezérelt helyi gazdasági és civil fejlesztések, programok, rendezvények, akciók (helyi gazdaságfejlesztés, kisléptékű turisztikai fejlesztések);
  - munkába állást és a családokat segítő szociális intézmény- és hálózatfejlesztés (munkába állást és a családokat segítő szociális intézmény- és hálózatfejlesztés pl.: bölcsőde, családi napközik).
5. *prioritás: Közszolgáltatások infrastrukturális háttérének energiahatékonysági célú fejlesztései illetve a szolgáltatások minőségének javítása:*
- gyermekek napközbeni ellátását nyújtó intézmények (bölcsődék, családi napközik) infrastrukturális háttérének energiahatékonysági célú fejlesztései illetve a szolgáltatások minőségének javítása;
  - szociális szolgáltatást nyújtó intézmények infrastrukturális fejlesztés;
  - egészségügyi ellátást nyújtó intézmények infrastrukturális fejlesztés;
  - helyi önkormányzat kötelező feladatait ellátó intézményrendszer infrastrukturális fejlesztései;
  - energia és környezeti hatékonysági beruházások és megújuló energia alkalmazásának elősegítése;
  - közlekedési infrastruktúra energiahatékonysági célú fejlesztései (közúti elérhetőség javítása, regionális kerékpárforgalmi hálózat fejlesztése, közösségi közlekedés fejlesztése);
  - az alap- és középfokú oktatást nyújtó intézmények valamint az óvodai ellátást nyújtó intézmények infrastrukturális fejlesztése (leromlott állapotban

lévő épületek energetikai és megújuló energiaforrás felhasználás szempontú fejlesztése, óvodai férőhelybővítés, iskolák, kollégiumok energetikai célú felújítása, kapacitásbővítése; tanórán kívüli a lakóhelyi társadalmi közösség számára felkínált tevékenységek helyszínének építése, felújítása, bővítése.

6. *prioritás: Társadalmi befogadást szolgáló programok:*

- szociális intézményi háló tartalom- és kompetenciafejlesztés;
- kiemelt társadalmi befogadás és szociális foglalkoztatási programok;
- egészségügyi ellátórendszer szolgáltatás- és kompetenciafejlesztése (egészségügyi ágazat szolgáltatásfejlesztése, képzési- és módszertani tananyagok tartalomfejlesztésére, prevenciók kapacitások, szolgáltatások fejlesztése, krónikus betegségmenedzsment programok);
- oktatási és köznevelési tartalomfejlesztési programok (felsőoktatási intézmények tartalmi fejlesztése, közoktatási-, közművelődési – és köznevelési intézmények programjainak támogatása, kulturális, oktatási és munkahelyi kapcsolati és egészségmegőrzési, – megerősítési kultúra fejlesztése);

7. *prioritás: Foglalkoztathatóságot szolgáló programok:*

- munkaerő-piaci belépés segítése (a vállalkozóvá válás támogatása, a munkaerő-piaci belépést elősegítő célzott támogatások);
- fiatalok munkaerőpiaci integrációja (ifjúsági garanciához kapcsolódó támogatások, munkaerőpiaci szolgáltatások támogatása);
- egész életen át tartó tanulás ösztönzése a szak- és felnőttképzés fejlesztésével (kompetencia-fejlesztés és képzés, szakképzés és felnőttképzés fejlesztése, a duális képzés elterjesztése).

## **7.7. Közigazgatás- és Közszolgáltatás Fejlesztési Operatív Program (KÖFOP)**

A közigazgatás, és a közszolgáltatási szféra kiemelt fejlesztései KÖFOP keretében lesznek végrehajtva. A KÖFOP célja az, hogy korszerűsítse a közigazgatás szerkezetét és teljesítményét, csökkentse az adminisztratív terheket, és így járuljon hozzá a vállalkozásbarát gazdasági környezet kialakításához. E cél elérése érdekében a program különböző intézkedéseket tartalmaz, mint például a bürokrácia csökkentése, az e-kormányzás fejlesztése, az átláthatóság növelése és az emberi erőforrások megerősítése. A programban szerepel továbbá, hogy átfogó információs adatbázist hoznak létre a helyi hatóságok döntéshozói számára. A rendelkezésre álló 935 millió euróból 795 millió eurót tesz ki az uniós finanszírozás (amelynek 75,7%-a az Európai Szociális Alapból, 24,3%-a Kohéziós Alapból származik), a fennmaradó 15%-nyi részt a magyar költségvetés egészíti ki társfinanszírozásként.

A KÖFOP többek között az alábbi eredmények elérését célozza:

- 400 eljárás csökkenti majd az ügyek intézésére fordítható átfutási időt a közigazgatásban;
- 250 e-kormányzással kapcsolatos eljárást dolgoznak ki;
- 63 800 közalkalmazott vesz részt kompetencia-fejlesztési programokban;
- az integrált közigazgatási információs rendszerhez 1000 helyi önkormányzat kapcsolódik majd.

## **7.8. Rászoruló Személyeket Támogató Operatív Program (RSZTOP)**

Az Alap a megfelelő étkezés és az alapvető fogyasztási cikkek hiányát kívánja enyhíteni, kiegészítve a szegénység csökkentését szolgáló kísérő intézkedésekkel. Az RSZTOP célcsoportját a súlyos anyagi depriváció által leginkább érintett alábbi három társadalmi csoport alkotja:

1. a szegény családban élő gyermekek: a rendszeres gyermekvédelmi kedvezményre jogosult gyermekek (kiemelten a 0-3 éves korosztály tagjai);
2. a közterületen élő személyek: az utcai szociális szolgálat nyilvántartásában szereplő utcán élő, vagy éjjeli menedékhelyen alvó személyek;
3. rendkívül alacsony jövedelmű személyek: legfeljebb a mindenkori nyugdíjminimum 130%-ának megfelelő havi jövedelemmel rendelkező rokkantsági vagy nyugellátásban részesülő személyek, továbbá rokkantsági vagy időskorúak járadékában részesülők.

Az RSZTOP háromféle tevékenységet fed le: (1) a megfelelő étkezés biztosítását, (2) a társadalmi felzárkózást elősegítő alapvető fogyasztási cikkek beszerzését, továbbá másodlagos jelleggel, nem önálló elemként (3) kísérő intézkedéseket. Az élelmiszersegély kétféle módon nyújtható: előre összeállított segélycsomag formájában és/vagy meleg étkezésként. A nyújtott élelmiszereknek meg kell felelniük a nyújtás pillanatában Magyarországon hatályos élelmiszer egészségügyi szabályoknak.

## **7.9. Vidékfejlesztési Program (VP)**

A VP elsődleges célja a mezőgazdasági vállalkozások versenyképességének növelése, az agrárium fenntartható fejlődése, a vidéki térségek és közösségek erősítése, az életminőség javítása a vidéki térségekben, valamint a gazdasági fejlődés támogatása. A VP-nak 2 tematikus alprogramja van (1) Rövid Ellátási Lánc (REL) és a (2) Fiatal Gazda (FIG). A VP összes forrása mintegy 12 133 milliárd EUR, ami 310 Ft/EUR árfolyamon: 3 761 milliárd forintnak fele meg. A program biztosítja az EU 2020 tematikus célokhoz való hozzájárulást:

- kiemelt figyelmet fordít a kutatás-fejlesztés-innovációt, a tudásátadást, képzést, készségek javítását, erősítését célzó fejlesztéseknek az agrár- és élelmiszergazdaságban és a vidéki gazdaságban;
- alapvető célja a fenntartható és versenyképes agrár- és élelmiszergazdaság megteremtése, az agrár- és élelmiszerszektor hozzájárulása a gazdasági fejlődéshez, a foglalkoztatáshoz, a természeti erőforrások megőrzéséhez;
- átfogó célja a vidéki térségek és közösségek erősítése, az életminőség javítása a vidéki térségekben gazdasági, szociális, közösségi intézkedésekkel.

Program biztosítja a Közös Agrárpolitika céljaihoz való hozzájárulást a következők szerint: (1) középpontjában a versenyképes, életképes mezőgazdaság és élelmiszerfeldolgozás áll; (2) hangsúlyos elemét képezi a klímaváltozáshoz való alkalmazkodás, azzal összefüggésben a környezetkímélő, fenntartható gazdálkodás, agrár-környezetgazdálkodás; (3) kiemelt szempontja és beavatkozási területe a vidéki térségek és közösségek lehetőségeinek bővítése, a vidéki gazdaság és helyi közösségek fejlesztése.



A VP prioritásai az alábbiak:

1. a tudásátadás és az innováció előmozdítása a mezőgazdaságban, az erdőgazdálkodásban és a vidéki térségekben;
2. a versenyképesség és életképesség fokozása a mezőgazdasági termelés valamennyi típusa esetében;
3. az élelmiszerlánc szervezésének és a kockázatkezelésnek a mezőgazdaság terén történő előremozdítása;
4. a mezőgazdaságtól és erdészettől függő ökoszisztémák állapotának helyreállítása, megőrzése, javítása;
5. az erőforrás-hatékonyság előmozdítása, alacsony CO<sub>2</sub> kibocsátású és az éghajlatváltozás hatásaihoz alkalmazkodni képes gazdaság irányába történő elmozdulás támogatása;
6. a társadalmi befogadás előmozdítása, a szegénység csökkentése és a gazdaság fejlesztése a vidéki térségekben.

A VP legfontosabb célkitűzései: (1) munkahelyteremtés, vidéki munkahelyek megőrzése és fejlesztése (kertészeti ágazatok, állattenyésztés, élelmiszeripar); (2) mikro-, kis- és középvállalkozások kiemelt fejlesztése, differenciált segítése; (3) versenyképesség javítása, termelési és jövedelembiztonság; (4) környezetkímélő gazdálkodás = erőforrás-hatékonyság; (5) korszerű tudásbővítés, tudástranszfer és innováció; (6) területi kiegyenlítés és fókuszálás; (7) vidéki települések erőforrás-hatékony működése (helyi alapanyagok, szolgáltatások, megújuló erőforrások és együttműködések).

## **7.10. Magyar Halászati Operatív Program (MAHOP)**

A MAHOP a halászati/akvakultúra ágazat támogatási lehetőségeit tartalmazza, melynek uniós forrása az Európai Tengerügyi és Halászati Alapra (ETHA). Magyarország teljes pénzügyi kerete 39 096 293 EUR. A MAHOP főbb átfogó célkitűzései:

- a hagyományos tógazdasági haltermelés versenyképességének növelése, a biodiverzitás megőrzése, vagy növelése mellett;
- az akvakultúra fenntarthatóságának növelése alternatív energiák használatával, illetve a környezetterhelés csökkentésével;
- az akvakultúra diverzifikációjának, illetve új fajok termelésbe vonásának támogatása;
- az intenzív, innovatív technológiákat alkalmazó precíziós haltermelés fejlesztése;
- a halfeldolgozás, és a magas feldolgozottságú, konyhakész termékek gyártásának támogatása;
- a halászati és akvakultúra-kutatások és a tudás-transzfer támogatása;
- a halfogyasztás növelése, haltermékek népszerűsítése, a hal-marketing támogatása.

A konkrét célok összefonódnak az ETHA prioritásaival, ugyanis a támogatások legfőbb célja a haltermelés színvonalának fejlesztése a modernizálás, a technikai fejlődés és az innováció által. Ezek által javul a termelés biztonsága, és az ágazat versenyképessége, a munkakörülmények, és az ágazati kkv-k stabilitása.

## TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Stakeholder elemzési mátrix .....	50
2. táblázat: Példák indikátorokra .....	61
3. táblázat: Példa egy tevékenység-adatlap belső tartalmára.....	71
4. táblázat: Emberi erőforrások szakmai leltárának mátrixa .....	78
5. táblázat: Feladat/felelősség mátrix .....	78
6. táblázat: Egy lehetséges költségvetési tábla.....	84
7. táblázat: Kockázatkezelési mátrix .....	88
8. táblázat: Munkaterv összesítő táblázat .....	94

## ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: Projektvezetés a feladat-meghatározás rendszerében.....	9
2. ábra: A Rothwell-féle visszacsatolós innovációs modell.....	15
3. ábra: Az EU 2020 stratégiájának elemei .....	16
4. ábra: Az 5 fázisú projektfolyamat .....	17
5. ábra: Projektháromszög (1-3).....	19
6. ábra: Projektciklus (EU ajánlás).....	20
7. ábra: Projektciklus és tartalom (egyszerűsített példa) .....	21
8. ábra: Az alapvető projektszereplők és kapcsolatuk.....	28
9. ábra: Lineáris-funkcionális projekt szervezeti forma .....	31
10. ábra: Tradicionális projektre orientált szervezeti forma.....	33
11. ábra: Mátrix projekt szervezeti forma .....	34
12. ábra: SWOT analízis I. ....	36
13. ábra: SWOT analízis a helyzetfeltárás rendszerében .....	37
14. ábra: SWOT analízis a követendő stratégia rendszerében.....	38
15. ábra: Problémafa vázlatos felépítése .....	40
16. ábra: A célfa vázlatos felépítése .....	44
17. ábra: Az érintettek csoportosítása jelentőségük (érintettségük) és befolyásolási hatalmuk alapján .....	50
18. ábra: Az érintettek elemzésének négy dimenziója .....	51
19. ábra: Logikai keretmátrix (LKM).....	56
20. ábra: Horizontális logika érvényesülése a logikai keretmátrixban.....	57
21. ábra: Vertikális logika érvényesülése a logikai keretmátrixban.....	57
22. ábra: A feltételezések logikája .....	62
23. ábra: A klasszikus Gantt-diagram használata a projekttervezésben és a nyomonkövetésben (monitoring) .....	75
24. ábra: A módosított Gantt-diagram használata a projekttervezésben .....	76
25. ábra: Hálóterv tevékenység-élű hálóra .....	76
26. ábra: A kínálat vezérelt és a projekt alapú gondolkodásmód .....	80
27. ábra: Az ellenőrzés, a monitoring és az értékelés kapcsolata.....	98

## FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

- Barna Zoltán: *Monitoring és értékelés*. Budapest: Nemzetközi Bankárképző Központ, 2004.
- BELBIN Meredith: *A team, avagy az együttműködő csoport*. Budapest: SHL Könyvek, Edge 2000 Kft., 2003.
- CSABINA Zoltán: *Projekt menedzsment előadás*, Budapest: 2003.
- CSANÁDI Ágnes: *Projekt menedzsment előadás*, Budapest: BKF, 2003.
- DAMJANOVICH Katalin, VÖRÖS Andrea: *Pályázati kisokos, Projekttervezés és pályázatkészítés dióhéjban*. Budapest: Nemzeti Fejlesztési Ügynökség - Tempus Közalapítvány, ISBN 963 212 732 3, 2003.
- DAMJANOVICH Katalin, HERMÁNDY-BERENCZ Judit: *MATRA Projektfejlesztő tréning tananyaga*. Budapest: Tempus Közalapítvány, 2003.
- DAMJANOVICH Katalin, KOVÁCS Katalin, HAJDÚ Bianka, HARSÁNYI Eszter, HERMÁNDY-BERENCZ Judit, KARDOS Anita, KELLERMANN Éva, SZI Melinda, TORDAI Péter, TURÓS Éva: *A pályázás alapjai – Projekttervezés és pályázatkészítés dióhéjban*. Budapest: Nemzeti Fejlesztési Hivatal - Tempus Közalapítvány, Strukturális és Kohéziós Alapok Képző Központ SAKK 2003, ISBN 963 212 732 3
- DEÁK Csaba: „*Projektmenedzsment*”, előadás, Miskolc: 2002.
- GARAJ Erika: *Projektmenedzsment*. , Budapest: Edutus Főiskola, 2012, [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017\\_35\\_projektmenedzsment/ch04s02.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_35_projektmenedzsment/ch04s02.html)
- GRIMBLE Robin, WELLARD Kate: *Stakeholder methodologies in natural resource management - a review of principles, contexts, experiences and opportunities*; Agricultural Systems 55 (2), 1997, pp. 173-193.
- GÖRÖG Mihály: *Általános projektmenedzsment*. 3. javított kiadás, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Aula Kiadó, 2007, ISBN 963 9345 504
- GYULAY Judit: *Beruházástervezés*. egyetemi előadás, Budapest: Budapesti Műszaki Egyetem EPEK, 2004.
- HORVATH Péter: „*Controlling – út egy hatékony controlling-rendszerhez*” KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, 2003. ISBN 963224545
- HUBER Tamás: *Projekttervezés és projektmenedzsment*. egyetemi jegyzet, Budapest: Eötvös Lóránd Tudományegyetem TTK, 2011. pp. 1-55.
- JARJABKA Ákos, LÓRÁND Balázs: *Az innováció alapjai és megjelenési területei*. Pécs: 2010. Jegyzet [www.novpdf.com](http://www.novpdf.com)
- KÉZY Béla, RÓKA László: *Projekt 2002*, Egységes módszertani kézikönyv. Nyíregyháza: MEGAKOM Stratégiai Tanácsadó Iroda - DHV – ENyFT – HBMVA, 2003.
- LENGYEL Imre: *Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon*. Szeged: Szegedi Tudományegyetem GTK, JATEPress, 2003.
- Logframe Kézikönyv: Ex Ante Tanácsadó Iroda: *Kiemelt fejlesztések, komplex programok előkészítése – Módszertani Segédlet*, Budapest: 2005.
- MADARÁSZ Imre: *Hogyan készítsünk vidékfejlesztési programot?* Budapest: Vidékfejlesztők kiskönyvtára, Agroinform Kiadó és Nyomda, 2001. ISBN 963 502 705 2

- OECD: *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3rd edition). OECD, Paris: 2005.
- OECD: *Frascati Manual*. Párizs, magyarul (1996): Frascati Kézikönyv, OMFB, Budapest: 1993.
- OECD: *Frascati Manual 2002: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*. OECD, Paris: 2002.
- Osloi könyv. Az összeállítás az NKTH megbízása alapján, 2005-ben készült tanulmány összefoglalója <http://www.innovacio.hu> letöltés dátuma: 2015. május 05.
- PECZE Krisztina: *Innováció*. In: CHIKÁN Attila, WIMMER Ágnes (szerk.): Üzleti fogalomtár. Budapest: Alinea Kiadó, 2003, pp. 71-72
- SEBŐK Katalin: *Hazai innovációs feladatok*. A NIH szerepe. Országos RIÜNET Konferencia. Szent István Egyetem, Gödöllő: 2011. [www.riunet.hu](http://www.riunet.hu) letöltés dátuma: 2015. május 05.
- SZÜCS István, GRASSELLI Norbert: *EU Pályázati- és Projektmenedzsment*, előadás, Multiplikátor Képzési Program, 2004.
- TÓTHFALUSI István: *Idegen szavak magyarul*. Tinta Könyvkiadó, Budapest: 2002. ISBN 9639372137
- TOLNAI Kata: [www.ujsg.sote.hu/se200511/20051108.html](http://www.ujsg.sote.hu/se200511/20051108.html) Budapest: 2005.
- Tempus Közalapítvány: *Az Európai Szociális Alap – a dán Ringkobing megye esete*. képzési kézikönyv Budapest: Tempus Közalapítvány EURA, 2002.
- VÁTI: *Segédlet a területfejlesztési programok értékeléséhez*, kézikönyv. Budapest: Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Közhasznú Társaság, 2001.
- VÁTI: *MEANS-füzetek*. [www.vati.hu](http://www.vati.hu) Budapest: 2001.
- VÍGH Gergely: *IKT projektmenedzsment II.*, Budapest: Eszterházy Károly Főiskola [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20110021\\_39\\_ikt\\_projektmenedzsment\\_ii/index.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20110021_39_ikt_projektmenedzsment_ii/index.html) 2014.
- I1: Brainstorming (Ötletroham): OpenInn 2.0, <http://openinn.eu/hu/learning-material/using-innovative-and-advanced-level-ict-tools/brainstorming-otletroham> letöltés dátuma: 2015. május 05.
- I2: EU Pályázati Portál: [http://eupalyazatiportal.hu/projektkommunikacio/3\\_kommunikacios\\_csomag/](http://eupalyazatiportal.hu/projektkommunikacio/3_kommunikacios_csomag/) letöltés dátuma: 2015. május 05.
- I3: Projekttervezés, jegyzet, autonómia Alapítvány: [http://autonomia.hu/sites/default/files/v2\\_files/documents/270/projekttervezes.pdf](http://autonomia.hu/sites/default/files/v2_files/documents/270/projekttervezes.pdf) letöltés dátuma: 2015. május 15.